



Sabino Tavares Correia

Planeamento Estratégico Para Ensino Básico Em Santa Cruz, Horizonte 2005-2010

(Licenciatura em Gestão e Planeamento da Educação)



Sabino Tavares Correia

**Planeamento Estratégico Para Ensino Básico Em Santa Cruz Horizonte
2005-2010**

Trabalho Científico apresentado no ISE para obtenção do grau de Licenciatura Em Gestão e
Planeamento da Educação sob orientação da Dr. Maria Zsuzsanna Fortes



Membros do Júri

O Presidente:

O Arguente:

A Orientadora:

ISE, _____ de _____ de 2007

AGRADECIMENTOS

Este, trabalho Científico apresentado no ISE para obtenção do grau de Licenciatura Em Gestão e Planeamento da Educação, é devedor de contributos de diversa ordem, sem os quais teria certamente menor riqueza.

É nesta medida que não podia deixar de agradecer, ao nosso criador que esteve sempre presente nesse processo até hoje e que espero te-lo sempre.

A minha família, nomeadamente a minha mãe, **Paula Tavares Borges**, os meus irmãos e à minha namorada **Adilsa Furtado** que me tolerou a agitação familiar originada.

Aproveito esta oportunidade também para agradecer ao Instituto Superior da Educação e aos meus professores desde a 1ª classe (Mario Mendes Tavares) ao professor da cadeira de Direito Administrativo Dr. Bartolomeu Varela.

Agradeço imenso ao **Dr. Silvério Gomes Tavares**, Director de Centro de Formação Profissional de Pedra Badejo pelo contínuo incentivo.

Agradecimento especial à minha Professora **Dra. Maria Zsuzsanna Fortes**, Directora do Gabinete de Estudos e Legislação no Ministério da Justiça pela orientação estimulante que ofereceu a esse Trabalho.

Nesta hora de agradecimentos seria para mim de todo injusto, não deixar uma frase de reconhecimento e agradecimento aos funcionários da Delegação do Ministério da Educação e Ensino Superior de Santa Cruz, em especial ao senhor **João Pereira de Carvalho** pela disponibilidade de fornecer os dados solicitados.

Em suma, para ter a certeza de que não deixei alguém de fora nesta onda de nomeações, os meus agradecimentos extensivos e um obrigado a todos quantos deram o seu contributo (ainda que indirectamente) para a qualificação que este trabalho representa.

INDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	4
1. INTRODUÇÃO	8
2. JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA	9
2.1 OBJECTIVOS	9
2.2 METODOLOGIA ADOPTADA	10
2.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	11
CAPITULO I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO/CONCEITO	12
1. Estratégias	12
2. Planeamento	14
3. Tipos de Plano	15
4. O Planeamento Estratégico	16
4.1 Processo do Planeamento Estratégico e a Razão da sua Importância	23
4.2 Planeamento Tradicional Versos Planeamento Estratégico	23
5 A Arte de Planear na Administração Pública	24
5.1 Modernização da Administração Pública Cabo-Verdiana	26
6 Gestão pela Qualidade, Característica das Organizações do Sucesso	28
7 Coordenação do Planeamento do Sistema Educativo Cabo-Verdiano	30
8 Educação Básica	30
9 A Educação e o Desenvolvimento Humano em Cabo Verde	31
10 Contexto Nacional da Educação	34
10.1 Objectivos da Política	34
10.2 Estrutura e Organização do Sistema Educativo	34
10.3 Perfil de Género na Educação Cabo-Verdiana	37
11. Contexto Internacional	40
11.1 Modelo Moderno da Educação Escolar	41
11.2 Que novas instituições (Escolas) criar para UNESCO?	42
CAPITULO II: CARACTERIZAÇÃO DO PAÍS/ CONCELHO DE SANTA CRUZ	44
1. Cabo Verde	44
2. O Município de Santa Cruz	45
2.1 População	46
2.2 Recursos Humanos	46
2.3 Actividade Socio-económico	46
2.4 Emprego e Desemprego	49
2.5 Educação	50
2.5.1 Nível de Educação da População	51
2.5.2 Nível de Instrução por sexo	51
2.5.3 População Escolar	52
CAPITULO III – ENSINO BASICO EM SANTA CRUZ	53
1. Caracterização da Situação no Ensino Básico em Santa Cruz	53
2. Principais Indicadores	53
2.1 Cobertura Educativa	53
2.2 Rendimento escolar	54
2.3 Corpo Docente	54
2.4 Entrada de alunos no EBI	55
3. Resultados da Pesquisa	57
3.1 Inquérito	57
3.2 Entrevistas e Observações	62
3.3 Analise Swot	63
4. Missão da Delegação	65

5. Visão de Futuro	65
6. Objectivos Estratégicos	65
7. Metas Estratégicas	65
8. Plano de Acção	67
CONCLUSÕES/RECOMENDAÇÕES	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
ANEXOS	72

INDICE DOS QUADOS E GRÁFICOS

Quadro nº1: Repartição da ocupação da população com 15 anos e mais, por ramo de actividade económica (%)	47
Quadro nº2: População desempregada por Concelho segundo sexo	49
Gráfico nº1: População de 15 anos e mais segundo o nível de instrução	51
Quadro nº3: Nível de Instrução por sexo	51
Gráfico nº2: Numero de alunos por ano de escolaridade	52
Quadro nº4: Entrada de alunos no EBI por sexo e idade, segundo Zonas ano lectivo 2004/2005	55
Gráfico nº3: Percentagem das opiniões dos professores segundo sexo na comunicação com os gestores	57
Gráfico nº4: Envolvimento dos professores por fase na elaboração do plano anual de actividade das escolas	58
Gráfico nº5: Relação dos objectivos do plano com as expectativas dos professores por fase de leccionação	58
Gráfico nº6: Preocupação dos professores segundo as fases em estimular/fomentar a formação para os valores como respeito mútuo, responsabilidade, cidadania	59
Gráfico nº7: Satisfação dos Gestores em relação à Escola onde trabalham	60
Gráfico nº8: Gestores beneficiados com as formações na área de gestão	60
Gráfico nº9: Promoção de intercambio com as associações comunitárias da comunidade ...	61
Quadro nº5: Análise Swot do Ensino Básico no Concelho de Santa Cruz	63
Quadro 6: Projecção da População de 6-11 anos em Santa Cruz até 2010	79
Quadro 7: Salas de aula em funcionamento ano lectivo 2004/05	79
Quadro 8: Outros Espaços do Ensino Básico em Santa Cruz ano lectivo 2004/05	80
Quadro nº9: Alunos matriculados por sexo e ano de estudo no ensino básico em Santa Cruz nos anos lectivos 2000/01 e 2004/05	80
Quadro nº 10: Índice do Desenvolvimento Humano segundo o Relatório do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento de 2005	81
Quadro nº11: Indicadores de Rendimento no ensino básico em Santa Cruz ano lectivo 2004/05	81

1. INTRODUÇÃO

A evolução do processo de desenvolvimento de Cabo Verde demonstra que a educação, para além de se impor como condição fundamental para o desenvolvimento do país, tem participado, não obstante as limitações de várias ordens que condicionaram e ainda condicionam o sector, de forma activa e responsável neste processo de desenvolvimento sustentado do país.

Na perspectiva do Plano Estratégico, o desenvolvimento sustentado de Cabo Verde, só é possível se se apostar na qualificação dos recursos humanos para que o País possa diminuir significativamente a sua dependência do exterior e melhorar a competitividade da sua economia a nível internacional, tanto por via do aumento de produtividade das suas unidades económicas, como pela melhoria da qualidade dos bens produzidos e dos serviços prestados.

Por sua vez, o documento de estratégia de redução da pobreza, considera a educação como o principal factor determinante da pobreza em Cabo Verde e também a principal porta de saída da pobreza. Os indicadores de pobreza indicam uma forte correlação entre o nível de instrução e a pobreza. Segundo este documento, a probabilidade de ser pobre aumenta grandemente em relação inversa do nível de instrução. A incidência de pobreza se reduz de metade quando se passa da população analfabeta para uma população com nível de instrução primária. O nível de instrução determina o tamanho das famílias. Quanto menor for o nível de instrução, maior é o tamanho da família e desde logo, maior é a probabilidade de ser pobre.¹

Assim, as reformas educativas implementadas tem-se proposto reformar e transformar o universo educativo cabo-verdiano no sentido de fazê-lo acompanhar os desafios impostos pelas profundas transformações que ocorreram nas esferas política, sócio-económica e cultural.

Nesta circunstância, é tarefa do Plano Estratégico para educação básica no concelho de Santa Cruz prever a médio e longo prazo, a forma mais viável de se adequar ao processo de mudança, de modo a conciliar os propositos da educação com os desafios a que são confrontados.

¹ Cf. Cabo Verde. Ministério das Finanças e Planeamento. 2002. Documento de Estratégia de Redução da Pobreza.

2. JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA

O Ministério da Educação e Ensino Superior de Cabo Verde, elaborou um documento para a Educação no país, denominado “Plano Estratégico para Educação horizonte 2002/2015”. A aspiração do formando em Gestão e Planeamento da Educação com este trabalho é, por um lado, a partir desse documento de âmbito nacional e de carácter estratégico conceber um conjunto de directivas para o ensino básico em Santa Cruz afim de, a seu modo, contribuir para uma melhor adaptação do documento nacional ao âmbito local em causa ajustando ao máximo as pretensões do mesmo à realidade de Santa Cruz. Por outro lado, é um anseio do formando, mergulhar a fundo nas especificidades locais que para além de definir a sua identidade conferem necessidades específicos que clamam pelo tratamento adequado. Assim o formando concebe o presente trabalho de fim de curso que quer definir as linhas gerais de conduta, a nível do ensino básico, que podem fornecer referências para a elaboração do plano estratégico para a Educação no concelho de Santa Cruz.

2.1 OBJECTIVOS

⇒ Geral

Dar pista a nível do ensino básico ao serviço desconcentrado do MEES em Santa Cruz para possível elaboração do plano estratégico da educação no Concelho.

⇒ Específicos

Apresentar uma evolução (ano lectivo 2000/01 a 2004/05) do ensino básico no Concelho em termos do efectivo, docente com e sem formação, infra-estruturas e os indicadores do rendimento;

Apresentar o tratamento dos dados do inquérito aplicado aos Stockholders (professores do ensino básico, gestores dos pólos educativos, pais encarregados da educação e os funcionários da delegação);

Apresentar uma análise SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças) do ensino básico no concelho de Santa Cruz;

Definir a missão da Delegação para com o ensino básico no concelho, bem como os valores da instituição, visão futura sobre o subsistema, ensino básico, e os objectivos estratégicos acompanhado das metas.

2.2 METODOLOGIA ADOPTADA

No que diz respeito aos procedimentos de recolha de dados, este estudo baseia-se em contributos bastante diversificados, ou seja, atendendo aos objectivos do trabalho utilizou-se necessariamente, diferentes estratégias metodológicas, como a revisão bibliográfica, a análise/investigação documental, a investigação de campo como a observação, a entrevista, a diversos intervenientes na educação a nível do ensino básico, como os inquéritos/questionários aos professores, e gestores, ambos do ensino básico no Concelho de Santa Cruz.

Assim para a recolha de dados durante a investigação preconiza-se efectuar:

- **Questionário/Inquérito**

O inquérito foi dirigido a 60 dos 296 professores do ensino básico e 12 dos 19 gestores do mesmo subsistema no concelho de Santa Cruz.

Foi utilizado a amostragem por acessibilidade ou por conveniência, segundo **Gil, António Carlos** (1999), o pesquisador selecciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos.

Para efeito de preenchimento do questionário foram aplicados directamente aos professores e aos gestores nos locais de trabalho.

A recolha foi efectuada nos meados do mês de Julho do ano findo, as perguntas são fechadas e o tratamento foi feito com base no programa estatístico para as ciências sociais (SPSS).

- **Realização de Entrevistas**

Foram realizadas entrevistas aos funcionários da Delegação, ao Delegado do Ministério da Educação no Concelho, e aos pais encarregados da educação.

Com a realização destas entrevistas pretendeu-se obter um conjunto de aspectos relacionados fundamentalmente com a performance do ensino básico bem como a identificação dos principais constrangimentos que afectam o ensino básico no Concelho.

Os entrevistados expenderam as suas opiniões em relação a todas as questões consideradas pertinentes para o aspecto do trabalho.

- **Análises de Documentos**

Esta análise foi feita não só da documentação produzida em Cabo Verde mas também de uma vasta documentação estrangeira, em especial os planos de diferentes sectores.

Foram contactados várias Instituições como Câmara Municipal de Santa Cruz, a Delegação do MEES de Santa Cruz, o Instituto Nacional de Estatística (INE), e entre outras instituições.

2.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para atingir o referido desígnio, este trabalho foi estruturado em três grandes capítulos, a saber:

No primeiro capítulo, enquadramento teórico abordou-se alguns conceitos como estratégia, planeamento, tipos de plano, planeamento estratégico, processo do planeamento estratégico e a razão da sua importância, planeamento tradicional versus planeamento estratégico, a arte de planear na administração pública, modernização da administração pública Cabo-verdiana, a gestão pela qualidade característica das organizações do sucesso. Ainda no mesmo capítulo foi apresentado a coordenação do planeamento do sistema educativo Cabo-verdiano, a educação básica, a educação e o desenvolvimento humano em Cabo Verde, bem como a sua contextualização, tanto nacional como internacional. No segundo capítulo, foi analisado o diagnóstico socio-económico do concelho de Santa Cruz onde foi feita uma breve caracterização do concelho em termos demográfico e a sua dinâmica, desemprego, pobreza, principais actividades económica e a educação. No terceiro capítulo fez-se resenha da caracterização do ensino básico no concelho no ano lectivo 2004/05, seguido de um investigação por questionário, baseado nas observações directas, entrevistas e aplicação dos inquéritos onde foi analisada as opiniões dos entrevistados, e dos inquiridos com base no programa SPSS. Ainda no mesmo capítulo temos entrada de alunos no ensino básico por zonas ano lectivo 2004/05, os constrangimentos da educação básica no concelho bem como análise SWOT da mesma. Prosseguimos no mesmo capítulo com definição da missão da delegação, visão de futuro, definição dos objectivos estratégicos, metas e um exemplo do plano de acção. Este trabalho termina com as conclusões e recomendações. Ainda, fazem parte deste documento, as referências bibliográficas e os anexos.

CAPITULO I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO/CONCEITO

1. Estratégias

Em termos genéricos, pode entender-se por **estratégia**, a arte de combinar os meios, no melhor tempo possível, com vista a atingir os fins ou resultados previamente fixados, sendo certo que ela é, em si, um conceito neutro pois a cada objectivo que se propõe atingir deve-se associar uma estratégia específica.

“Definir estratégia não é o mesmo que provar que é necessária para toda e qualquer empresa. Portanto, a questão da utilidade da estratégia como instrumento de administração deve ser examinada. (...) Uma estratégia pura é uma manobra, ou uma série específica de manobras de uma empresa (...). Uma estratégia maior ou mista é uma regra (...) de decisão para ajudar a escolher a estratégia pura específica que a empresa deve adoptar numa dada situação”²

No âmbito das organizações, a estratégia é um conceito importado da área militar e que se traduz num conjunto de orientações com vista à formulação e concretização dos planos e programas, tendo em vista a consecução, em termos deferidos, dos resultados almejados contando, antecipadamente, com susceptíveis mudanças a ocorrer, tanto a nível externo como no seio das organizações.

Segundo João Bilhim³ “a estratégia, por definição, (...) descreve as características mais importantes da relação da organização com a sua envolvente. (...) A estratégia organizacional apresenta os princípios pelos quais a organização tenta realizar mudanças estratégicas ou evitar mudanças não desejadas”.

² ANSOFF, H. Igor, **Estratégia Empresarial**, tradução de António Zoratto Sanvicente, Ed. McGraw-Hill, S. Paulo, 1977, ps.95,99

³ **Estratégia e Planeamento na Gestão e Administração Pública**, FORUM 2000, ISCSP, 1995, ps.222, 223

Para Élder Fernandes⁴, as estratégias “são decisões que, partindo do conhecimento da situação presente da organização e previsões relativas às mudanças que afectam o seu funcionamento (...), determinam as acções a empreender e os recursos a utilizar, por forma a serem alcançados os objectivos pretendidos. Enquanto os objectivos têm a ver com ‘**o que se deseja**’, as estratégias referem-se ao ‘**como atingir os objectivos desejados**’”.

Descarte, a opção por uma estratégia, consubstancia-se numa decisão que requer uma selecção de entre as diversas estratégias alternativas, aquela ou aquelas que vão de encontro aos objectivos definidos. Para tal, importa considerar neste processo não só a envolvente ambiental, mas também a avaliação dos pontos fortes e fracos da organização, no sentido de escolher uma estratégia mais ajustada.

Luís Cardoso opina que ⁵“ (...) em contexto de mudança acelerada e de elevada competitividade, há que dar especial atenção à implementação da estratégia escolhida, ou seja, (...) procurar as condições ideais de funcionamento da empresa tendo em vista que a estratégia escolhida tenha êxito”.

Por conseguinte, na escolha e implementação das estratégias em matéria de educação, há que se ter em atenção tanto os aspectos que mexem com o equilíbrio da organização, como aqueles que têm que ver com o comportamento dos colaboradores face aos novos desafios a que se lhes impõem.

Para alguns autores, uma decisão estratégica visa, essencialmente, responder às questões: “**aonde pretendemos chegar daqui a cinco anos?**” e “**como é que conseguimos passar de onde estamos hoje, para o nosso destino almejado**”⁶. Ou seja, importa ao estrategista não só instalar-se sobre a sua pretensão de chegar a um destino durante um determinado lapso temporal, como também questionar e encontrar a solução sobre a melhor forma de partir, do ponto onde se encontra, para o ponto ou alvo pretendido.

⁴ In **A Gestão de Recursos Humanos: Políticas, Objectivos e Estratégias**, Revista FISCÁLIA, nº 11, 1996, p. 191

⁵ CARDOSO, Luís, **Gestão estratégica: Enfrentar a Mudança**, 2ª edição, IAPMEI, Lisboa, 1992, p.103

⁶ LUNDY, Olive and COWLING, Alan, **Strategic Human Resource Management**, Londres, Routledge, 1996, p.191

2. Planeamento

“As vantagens do planeamento são tão evidentes e tão acentuadas que será difícil alguém ser contra ele. Mas (...) ‘fazer’ planeamento é uma das mais complexas e difíceis actividades intelectuais em que o homem pode envolver. Não o fazer bem não é pecado, mas procurar Fazê-lo menos do que bem, é”.

Russell Ackoff⁷

O **planeamento** “consiste, pois, na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes da acção ser necessária. Sob o aspecto formal, planear* consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de acção necessários e os meios adequados para atingir os objectivos”⁸

No entanto, o planeamento não é tentativa para eliminar o risco, o que seria impossível e poderia trazer consequências desastrosas. O problema é, essencialmente, analisar e compreender a natureza dos riscos que tal processo imputa e escolher os programas e planos flexíveis de acção que melhor maximizem os objectivos pretendidos, com o mínimo de risco.

O que deve ficar esclarecido é que o planeamento não deve ser confundido com plano que mais não é do que um engajamento formal para pôr em marcha, acções específicas de um processo de planeamento. Doutro modo, um **plano** traduz-se na implementação de uma acção predeterminada, concernente a um intervalo que representa a resposta a uma antecipação ao tempo com vista a atingir um objectivo proposto pelo processo de planeamento. Segundo Chiavenato, ele terá que responder às questões: “**o que, quando, como, onde e por quem**”⁹.

Entendido desta forma, o planeamento não significa tomar decisões no futuro, mas sim tomar hoje tais decisões tendo em atenção a sua probabilidade deferida. Ou seja, a questão do planeamento não tem que ver com o que, no futuro, dever-se-á ser feito, antes porém diz respeito ao que deve ser feito neste momento, para que os acontecimentos pretendidos aconteçam no futuro incerto, porém planeado.

⁷ In **A Concept of corporate Planning**, citação feita a partir dos Textos de Apoio da Cadeira de Planeamento da Educação I, ministrada por Crisanto Barros

⁸ CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à Teoria Geral da Administração**, 4ª Edição, São Paulo, 1993, p.258. *O termo sublinhado é nosso, do autor é planejar

⁹ Idem, p. 256

Logicamente, deve entender-se que, as organizações quando desencadeiam um processo de planeamento, tem que ter em conta (sob pena de o projecto fracassar), a definição dos objectivos que pretendem atingir, bem como a adopção de políticas e escolha de estratégias que melhor presidirão a concretização destes (intentos) só é possível, na medida que o planeamento seja entendido como estratégico.

3. TIPOS DE PLANO

Os planos variam consoante as suas características. Assim, por exemplo, conforme a sua duração podemos estar perante um plano de curto, médio ou longo prazo; dependendo da sua área de abrangência, um plano pode ser tanto para as áreas de recursos humanos, financeiras, bem como para as de produção ou *marketing*.

Evidentemente, não existe uma regra uniforme para a classificação tipológica dos planos, pelo que torna-se embaraçoso adoptar uma ou outra classificação. Por exemplo, Luís Cardoso¹⁰ estabelece como sendo tipos de planos “ a missão, os objectivos, a estratégia, as políticas, os procedimentos as regras, os planos operacionais, os orçamentos”.

Por sua vez, Chiavenato, identifica quatro tipos de plano que passamos a citar: “planos relacionados com métodos, denominados procedimentos; planos relacionados com dinheiro, (...) orçamentos; planos relacionados com tempo, (...) programas (...) e por último planos relacionados com comportamento, (...) normas ou regulamentos”.¹¹

Em presença das mais díspares classificações atinentes à tipologia dos planos estratégicos, optamos pela (classificação) de Raymond-Alain que propõe a existência, no processo de planeamento, de três tipos de planos:

i. “Plan strategic” (Plano estratégico), que estabelece as grandes orientações da organização sob a forma de objectivos gerais. Definido pelo cume estratégico (com ou sem a participação centro operacional), este tipo de plano desloca-se directamente da estratégia da organização que tem sempre em linha de conta, aquilo que poderá vir a ser uma vantagem competitiva em relação à concorrência, de forma a encontrar um guia de acção.

¹⁰ CARDOSO, Luís, **Gestão Estratégica: Enfrentar a Mudança**, 1992, ps.31,32

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à Teoria Geral da Administração**, p. 258

ii. “Plan Opérationnel” (Plano Operacional) que define, mais precisamente, como é que vão ser articuladas as acções inscritas no quadro fixado pelo plano estratégico. Ou seja, estabelecidas que forem as grandes linhas directrizes pelo plano estratégico, é preciso, antes de passar à acção quotidiana, estabelecer objectivos operacionais de modo que cada membro da organização possa saber o que deve ser feito e o que dele se espera.

Sendo um tipo de plano que assegura uma certa continuidade, o plano operacional comporta tanto os planos a curto e a médio prazo (programas de acção), cujas elaboração e utilização dizem respeito a fins precisos e específicos. Dai que, o plano operacional terá um horizonte mais curto (um ano em média), será mais detalhado e a sua execução reporta aos operacionais, isto é, aos que estejam próximos de terreno.

iii. “Budget” (Orçamento) reportando-se, em termos quantitativos e financeiros, sobre o engajamento das acções desencadeadas nas etapas precedentes do processo de planeamento. O orçamento (com um horizonte curto de seis meses a um ano) é, pois, a materialização, em termos monetários, dos objectivos, das políticas e dos programas de acção elaborados no quadro de um plano, cobrindo todas as fases operativas e limitadas no tempo. Cobrem o conjunto das actividades da organização e, compreendem não só as previsões de custos e lucros, mas também as informações sobre as relações entre os custos, volume do negócio, preços e proveitos.

4. O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

Na visão de Chiavenato¹², o planeamento estratégico “refere-se à maneira pela qual uma empresa pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objectivos propostos. É geralmente (...) global e alongo prazo”, concretiza-se, obviamente, em planos práticos e abrange algumas áreas, de entre as quais figura a de educação.

Por seu turno, há quem entenda que o “planeamento estratégico é a designação dada a qualquer processo sistemático de tomada de decisões estratégicas que afectam a empresa como um todo durante períodos largos de tempo”¹³

Do contra figura-se Mintzberg, que se revela céptico em relação ao planeamento estratégico (em virtude do seu cunho formalista), entendendo até, que tal processo acaba por

¹² CHIAVENATO, Idalberto, ob. Citada, p.374

¹³ CRUZ, Eduardo, **Planeamento estratégico -Um guia para a PME**, Texto Editora, Lisboa, 1988, p.15

atrofiar, vezes sem conta, o pensamento estratégico, fazendo com que os gestores confundam a visão estratégica com o pensamento estratégico.

O referido autor é categórico em tentar estabelecer uma diferença entre planeamento e pensamento estratégico. “O planeamento é um instrumento de controlo, interno e externo, ao serviço dos interesses dentro da empresa, e que reforça o poder do centro em relação à periferia. (...) Está, portanto, do lado da comunidade – o que não é um mal em si, mas nunca do lado da mudança”.¹⁴

Nestes termos, o planeamento é, para ele, concebido como algo que estará sempre dependente da estratégia a adoptar pela organização pois, serão sempre as orientações superiores provenientes da estratégia escolhida, que irão presidir as linhas mestras sobre as quais assentar-se-á o processo de planeamento.

Contrariamente ao planeamento, o pensamento estratégico tem que ver com a síntese, envolvendo intuição e criatividade. Doutra parte, o desenvolvimento das estratégias no seio da organização, tem que ser levado a cabo, a vários níveis, por todos quantos estejam envolvidos nos assuntos específicos em discussão.

À luz do pensamento do insigne e supracitado autor, o processo de planeamento é mortífero pois impede uma rápida ou instantânea resposta aos eventuais problemas que possam surgir no decorrer do mesmo. Por outro lado, preocupa-se com o fazer tudo “certinho” e não propriamente em tomar decisões acertadas, reduzindo a estratégia a um acto mecânico que, se aparentemente é perfeito, só contém no seu interior muitos indícios de engano e falhanços.

Nesta onda de opiniões, figura Luís Cardoso¹⁵ que diz “ o planeamento estratégico (...) assenta num processo de recolha e tratamento de informação sobre o ambiente e a empresa tendo em vista a tomada de decisões através das quais a empresa se adapte, modifique e actue sobre o contexto em que está inserida”.

¹⁴ MINTZBERG, Henry, **Ascensão e queda do planeamento Estratégico**, Revista Executive Digest, Novembro, 1994, p.76

¹⁵ In **Gestão estratégica - Enfrentar a Mudança**, ps.23,24

Por conseguinte, o processo de planeamento é uma forma antecipada de decisão sobre o que fazer, como e quando fazê-lo e a quem cabe a incumbência de tal execução. Permite, também, o controlo pela comparação entre os valores previstos e os realizados e, logo a detecção de desvios, bem como a determinação das suas causas e a busca, em simultâneo com o desenrolar do processo, de soluções adequadas. Dai, pode considerar-se que tal processo pode traduzir-se num primeiro passo a consecução de maior eficiência e eficácia nas organizações.

Pelo que se pode constatar da utilidade do processo de planeamento, este jamais pode ser negligenciado, pois se mesmo planeando as organizações não conseguem dar resposta, em tempo real, aos imperativos que se-lhes impõem, o que será delas no futuro incógnito e imprevisível, caso façam do processo de planeamento *tábua rasa*.

Pese embora haja quem se manifeste do contra, entendemos de todo oportuno o processo de planeamento, não só por ser imprescindível para qualquer organização actual, como também por se manifestar orientando para o futuro, não em desordenada procura de solução para os problemas duvidosamente realizáveis, mas à procura de acções que possam ser executadas pelos indivíduos e órgãos disponíveis, no âmbito da respectiva organização.

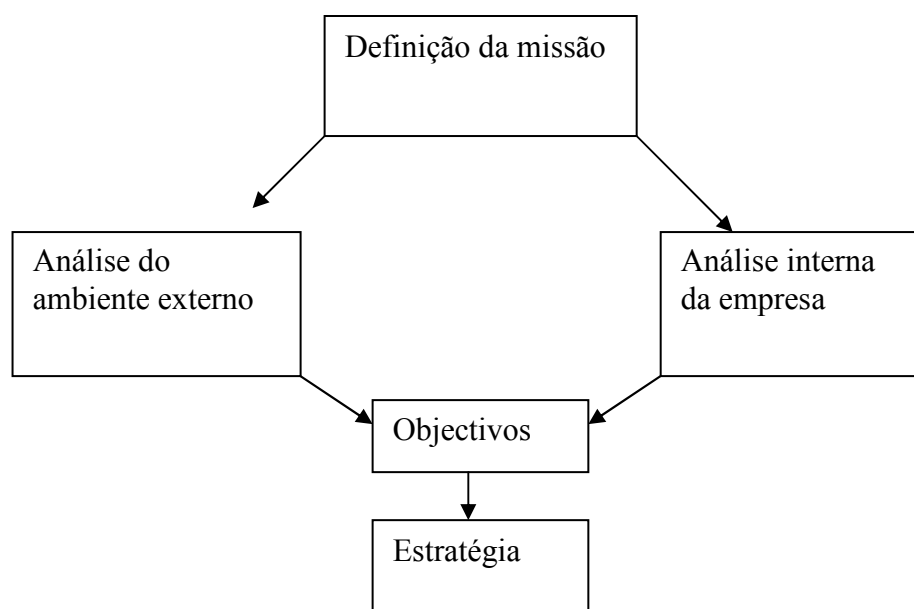
Em resumo, a implementação de um processo de planeamento com sucesso, requer: **um olhar para dentro da organização**, que inclui uma revisão dos activos organizacionais em matéria dos recursos humanos, tecnologias e equipamentos; **um olhar em volta da organização**, ou seja, uma visão orientada para as relações estabelecidas entre ela (organização) e os seus fornecedores, investidores clientes externos e internos (empregados) e comunidade em geral; **um olhar para o futuro**, que visa combinar os factores acima mencionados com as previsões que relacionam o presente com os objectivos que se pretende, no futuro, alcançar.

Para, TEIXEIRA, Sebastião (1998). O planeamento estratégico, envolvendo duma forma global toda a organização, reveste-se de particular importância, justificando-se que a este tema seja dado um relevo particular. O planeamento estratégico, diferentemente do planeamento tático ou operacional, visa antecipar o futuro da empresa no longo prazo, envolvendo avultados ou mesmo a totalidade dos recursos disponíveis, afecta todas as actividades da empresa e é crucial para o sucesso da organização. Embora se descubra em

diversos planos nos diferentes níveis de gestão de empresa, o planeamento estratégico é sobretudo uma actividade cuja responsabilidade cabe fundamentalmente aos gestores do topo. Como já referimos, pode assumir dois níveis diferentes se tratar duma empresa diversificada, isto é, com mais de um negócio e com estratégias diferentes para cada um deles: planeamento estratégico da organização (*corporate level*), que é o planeamento estratégico de nível máximo e se refere a todos os negócios em que a organização está envolvida ou pretende entrar; e planeamento estratégico das unidades de negócios (SBU), ou seja, a definição de como cada uma das unidades estratégicas de negócios deve concorrer no seu mercado específico com os seus produtos específicos. Naturalmente que esta divisão não faz sentido se a empresa se dedica apenas a um negócio, pois neste caso não há unidades estratégicas de negócios diferenciados.

Para o autor, o planeamento estratégico (*ver a tabela nº 1*) começa com a definição da missão, que é, a filosofia básica da actuação da empresa, a qual vai determinar os parâmetros da orientação dos esforços a despender para atingir os objectivos que se pretendem.

Tabela nº 1: Definição da Missão

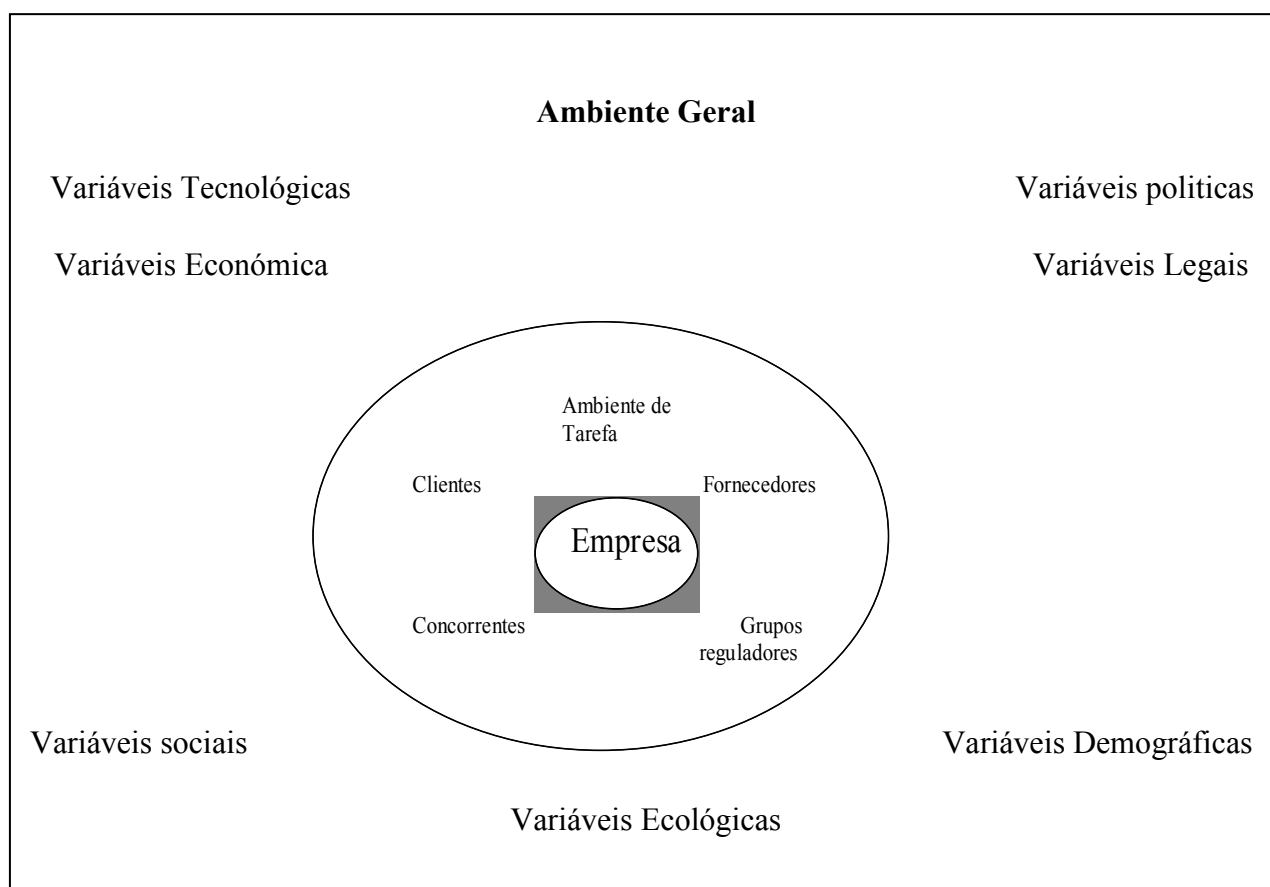


A segunda etapa do planeamento estratégico consiste na análise do ambiente (análise externa) e na análise interna da própria empresa. Pretende-se analisar quais são as oportunidades e as ameaças que as forças do ambiente representam para a empresa (análise externa) e como é que a empresa pode aproveitar essas oportunidades e minimizar as

ameaças. Implica a determinação das suas competências, que naquela circunstância se traduzem em pontos fortes – em comparação com os seus concorrentes – e quais são os aspectos negativos, os pontos fracos, que limitam as suas hipóteses de tirar partido das oportunidades existentes no ambiente e podem eventualmente pôr em risco a sua actuação futura

As forças do ambiente, como já vimos (*tabela nº 2*), assumem fundamentalmente características sociais, políticas, económicas técnicas, legais, demográficas e ecológicas, além das componentes que constituem a zona do ambiente mais próximo da empresa e que constitui o seu ambiente próximo, também chamado operacional ou de tarefa, e que são os clientes, os fornecedores, a força laboral e os concorrentes.

Tabela nº 2:Ambiente das Empresas



A análise do ambiente geral é também conhecido por análise PEST, cuja sigla corresponde as iniciais das principais variáveis dessa área do ambiente arrumadas em quatro

categorias, ou seja, condicionantes políticas, económicas, sócio-culturais e tecnológicas (*ver tabela nº 3*).

Tabela nº 3: Análise PEST

<p>Variáveis Político-legais:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Estabilidade do governo . Legislação comercial . Leis de protecção ambiental . Legislação fiscal . Legislação laboral 	<p>Variáveis Económicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Produção nacional bruto (tendência) . Taxa de juro . Taxa de inflação . Nível do desemprego . Custo (e disponibilidade) de energia
<p>Variáveis Sócio culturais:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Distribuição do rendimento . Taxa de crescimento da produção . Distribuição etária da população . Estilo de vida(e actuação) . Tipo de consumo . Mobilidade social 	<p>Variáveis tecnológicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Investimento do governo . Foco no esforço tecnológico . Velocidade de transferência de tecnologia . Protecção de patentes . Aumento da produtividade (através da automação)

A análise do ambiente operacional ou de tarefa consiste na análise do posicionamento dos vários “stakeholders” da empresa, ou seja, da influência que exercem ou que sobre eles é exercida. São eles os clientes, os fornecedores, os concorrentes, os grupos regulamentadores, governo incluído.

A análise interna da empresa, também chamada análise do ambiente interno, consiste na identificação dos aspectos mais importantes que caracterizam a empresa e lhes conferem uma situação de vantagem ou desvantagem em relação aos seus concorrentes para a implementação de uma estratégia. Traduz-se na análise dos vários aspectos relativos a estrutura organizacional, pessoal, marketing, produção, área financeira, etc. os pontos mais importantes a ter em conta na análise interna das empresas sintetizam-se na tabela nº 4.

Tabela nº4: Análise interna

Inovação	Produção	Organização
Investigação	Estrutura de custos	Estrutura da organização
Tecnologias	Equipamentos	Rede de comunicação
Lançamento de novos produtos	Layout	Motivação do pessoal
Patentes	Acesso as matérias-primas	
Gestão	Marketing	Finanças
Qualidade dos gestores	Linhas de produtos	Liquidez
Lealdade/rotação	Marcas e segmentação	Solvibilidade
Qualidade das decisões	Distribuição e forças de vendas	Autonomia financeira
	Serviços	Acesso a capitais

A terceira fase do processo de planeamento estratégico consiste na definição de objectivos específicos. Comparados os pontos fortes e os fracos da nossa empresa com a concorrência (de facto, os aspectos fortes ou fracos são em termos relativos, portanto, mediante comparação), há que quantificar a linha do rumo que começa a tomar forma. Os objectivos estratégicos devem satisfazer os requisitos que já apresentamos em termos genéricos, isto é, devem também quanto possível ser estimulantes, traduzir um desafio mais sem deixarem de ser realista, atingível; devem ser mensuráveis, tanto quanto possível, quantificados; quanto mais específicos forem os objectivos, com maior precisão e em termos mais definidos se pode começar a delinear a estratégia. Deve no entanto referir-se que, de modo geral, os gestores estratégicos de nível mais elevado se preocupam mais com a definição das grandes linhas de orientação do que com a definição de objectivos bem específicos, sendo esta última tarefa, provavelmente, aquela em que se verifica um maior apelo à colaboração dos gestores de nível intermédio.

Definidas as linhas de orientação da empresa e estabelecidos os objectivos, há que formular a estratégia de forma clara e precisa de modo a ser perfeitamente entendida por todos intervenientes, nomeadamente os que vão desempenhar um papel fundamental na sua execução – os gestores de nível intermédio e o seu pessoal. A formulação da estratégia – que deve ser escrita e explicitamente comunicada – constitui a última fase do planeamento estratégico. Há então que passar à acção e implementá-la.

4.1 Processo do Planeamento Estratégico e a Razão da sua Importância

Segundo FAZENDEIRO, António (2004), “conceito de planeamento estratégico vem do meio militar. Cerca de 1960 foi adoptado pelas empresas, para fortalecer a competitividade. Uma década mais tarde começou a ser utilizado em grandes cidades americanas e europeias, em consequência das suas dificuldades de desenvolvimento, face à evidência das limitações do planeamento tradicional. A metodologia evoluiu e acrescentou a participação ao processo de planeamento, para obter consensos em relação às acções futuras, e também como condição para incorporar diferentes perspectivas e necessidades”¹⁶.

4.2 Planeamento Tradicional Versos Planeamento Estratégico

VARELA, Bartolomeu¹⁷, afirma que a falência do planeamento tradicional faz-se sentir a partir dos anos 70. Apesar do elevado nível técnico e de modelos matemáticos sofisticados, os planos estavam frequentemente desadequados da realidade social e económica, acabando por não ser aplicados. O paradigma tradicional de planeamento – entendido como a previsão perfeita, a quantificação dos fenómenos sociais, a procura do óptimo, o não ter em conta os actores sociais e ao considerar o planeamento como neutro – tem como consequência menosprezar a complexidade da experiência social.

Segundo o mesmo autor, a visão racionalista do planeamento tradicional implica a desvalorização da dimensão político-social, não ter em conta as decisões dos actores sociais, assim como procurar o óptimo e não um cenário, entre vários possíveis. Considerar à partida que há uma solução melhor do que as outras é “considerar que em qualquer situação decisional existe pelo menos uma solução, que com tempo e meios suficientes pode objectivamente ser demonstrada como sendo a melhor solução. Este postulado do “Optimus” tem levado muitos analistas a considerar que “ajudar a decidir” é resolver o problema da escolha da melhor solução”. Constrói-se um modelo de apoio à decisão que está à partida enviesado e “desadequado das diversas situações e problemáticas a que os decisores têm de fazer face.”

¹⁶ FAZENDEIRO, António, Manual Técnicas de Planeamento: Curso de Formação de Formadores, Praia. Agosto de 2004, p. 37

¹⁷ VARELA L. Bartolomeu, **Manual de Planeamento e Gestão de Instituições Educativas**, Dezembro de 2004, p. 89

Consequentemente, a crise do planeamento tradicional, é acompanhada pelo surgimento, nos anos 70, de uma imensidade de teorias, exigindo um pensamento voltado para a complexidade, tentando ultrapassar as limitações encontradas no paradigma racionalista de planeamento, e anunciando a emergência de um novo paradigma – o planeamento estratégico.

“Com o surgimento do planeamento estratégico, a descrença numa previsão assente no prolongamento de relações e tendências dá lugar a uma ideia de indeterminação, da existência de um leque de possibilidades’, dependentes das escolhas de indivíduos e de grupos. Tornámo-nos mais prudentes quanto à construção do futuro, tornámo-nos mais cépticos quanto à possibilidade de o prever. A previsão deu lugar à prospectiva. Planear deixa de ser o dobrar de uma tendência, o reencaminhamento rumo a um alvo desejável, mas antes o favorecimento de um entre os muitos futuros possíveis, dependentes da estratégia dos actores. O planeamento é considerado um processo dinâmico sujeito a revisão permanente com o envolvimento dos actores”¹⁸.

5 A Arte de Planear na Administração Pública

Segundo FAZENDEIRO, António (2004), comparando com privada, na Administração Pública, planear é bem mais abrangente e mais nobre, porque o seu impacto é maior e qualitativamente mais rico em termos éticos, na medida em que os resultados não pautam por razões de lucro, mas por fornecimento de bens indispensáveis às populações, como sejam a água, o ambiente, o lazer, a convivência, o acesso à saúde, o acesso à educação, o acesso às tecnologias de informação, enfim o acesso à vida.

Como se pode depreender, a modernização da administração pública constitui uma preocupação cimeira do poder político, sendo pacífico o entendimento de que tal processo requer um grande esforço de valorização e dignificação dos funcionários e agentes, o que por seu turno, impera uma viragem na forma de pensar e gerir o processo de gestão da Função Pública

¹⁸ FAZENDEIRO, António. Curso de Formação de Formadores, Manual Técnicas de Planeamento, Agosto de 2004 *pp.* 29 e 30.

Par ao efeito urge, por um lado, a tomada de consciência da parte dos detentores dos órgãos da Administração e dos respectivos gestores, a todos os níveis, sobre a imprescindibilidade dos recursos humanos na marcha de todos o expediente administrativo. Por outro, é imperativo o despertar dos responsáveis pelo funcionamento dos serviços e organismos administrativos, por forma a se ultrapassar o conceito burocrático ou meramente administrativo da Gestão de Recursos Humanos.

Para João Bilhim¹⁹, “a gestão estratégica da mudança não pode esquecer a forma como as pessoas mudam porquanto, no processo de inovação e mudança, a acção das pessoas e o sistema onde estas interagem e desenvolvem a sua actividade constituem dois elementos chave”.

Deste modo, para que se ocorram mudanças nas pessoas, urge, por um lado, a mudança do ambiente no qual laboram. Por outro lado, é óbvio que, a mudança de mentalidade dos colaboradores, requer a criação de outras condições, nomeadamente, a motivação, o convencimento e a persuasão dos mesmos, por forma a terem um comportamento adequado aos pressupostos da mudança preconizada.

Há quem entenda que, uma reforma administrativa de sucesso só é exequível, se “(...) mudar a cultura da administração pública no sentido de aumentar o poder de decisão e responsabilizar os funcionários, (...) formar adequadamente o pessoal, (...) promover a concertação entre trabalhadores e gestores²⁰”. Agindo à luz desta lógica, concorre-se para lançamento de alicerces para uma gestão de qualidade, recorrendo-se, obviamente às acções tendentes ao banimento do desperdício, ao divorcio com o anacronismo e a obsolescência e, em última análise, à perseguição da eficiência e eficácia numa Administração Pública, cada vez mais, moderna, exigente e globalizada.

Para Júlio Dá Mesquita,²¹ “ (...) a Reforma Administrativa deve estar ao serviço da Pessoa Humana: seja cidadão ou utente, seja accionista ou eleitor, seja funcionário ou trabalhador, (...) só assim valerá a pena pensar e fazer a Reforma Administrativa, e só assim esta será bem feita”. Opinião que entendemos merecer relevância, porquanto, a sua análise leva-nos a concluir que pensar, planear e executar a reforma administrativa não passa de uma

¹⁹ Ver **estratégia e planeamento na gestão e Administração Pública: Para uma Teoria da Gestão da Mudança Estratégica**, FORUM 2000, 1995, ps.223,224

²⁰ BARATA, Óscar Soares, **Reformar a Administração Pública: Um Imperativo**, FORUM 2000, ISCS, 2000, p.20

²¹ GONÇALVES, Júlio Dá Mesquita, Obra citada, p.40

autêntica quimera, caso a valorização dos recursos humanos (como um dos componentes-chave de qualquer processo de mudança) seja relegada para o plano secundário.

Ademais, ainda em relação a esta questão, José Orvalho Silva²² presta também o seu testemunho, entendendo que uma das vertentes da reforma e modernização administrativa é: “rejuvenescer, valorizar e qualificar os funcionários, por forma a motiva-los para a mudança e para vencer e neutralizar as resistências que um processo de modernização necessariamente acarreta”.

Em suma, é de uma forma evidência inequívoca, que se torna imperativo a adequação da Administração Pública à evolução da sociedade e, isso só é possível, mediante a implementação planeamento estratégico em matéria de modernização administrativa e, tendo como um dos peculiares suportes, as pessoas, na qualidade de principais actores de qualquer processo de desenvolvimento.

5.1 Modernização da Administração Pública Cabo-Verdiana

Após a democratização do país em 1991, com a nova orientação económica, iniciou-se o processo de modernização da Administração Pública Caboverdiana compatível com a nova forma de actuação do Estado na economia. Contudo, apesar de várias implementações, grandes obstáculos persistem, e os resultados não tem sido sempre satisfatórios.

Nos estudos sobre as expectativas e necessidades dos Agentes Económicos e dos Cidadãos conclui-se que a fraca motivação dos funcionários, o excesso de formalidades e a falta de complementaridade entre os serviços são os principais constrangimentos da administração pública. A confirmar este facto, num inquérito realizado aos funcionários, 31,6% dizem que os serviços estão mais preocupados com o controlo interno de que com os resultados; 18,4% dizem que os serviços estão pouco preocupados com os utentes “clientes” e 10,5% respondem que há pouca autonomia para a tomada de decisão.

A gestão deficiente dos recursos humanos é muita das vezes apontada como um dos principais constrangimentos da Administração Pública. De acordo com o documento do Plano Nacional de desenvolvimento 2002-2005, a gestão de recursos humanos na Administração Pública caboverdiana é ainda caracterizada por uma gestão quotidiana dos problemas que afectam a

²² SILVA, José Orvalho, Idem, p.53

vida profissional dos funcionários públicos. O mesmo documento acrescenta ainda que , a formação e qualificação dos agentes da administração pública tem sido feita de forma desarticulada e o Instituto Nacional de Administração e Gestão (INAG) enquanto estrutura responsável pela concepção e realização de acções de formação consubstânciadas nas necessidades, não conseguiu implementar uma política de formação continua dos agentes públicos.

Ainda no âmbito da estratégia de Crescimento e Redução da Pobreza, preconiza-se que o INAG desempenhe uma função instrumental na prossecução dos objectivos de reforma da administração pública, transformando-se num instituto de formação, investigação e inovação na área da administração pública. O Nucleo Operacional da Sociedade de Informação (NOSI) porá em pratica a politica de informatização da Administração Pública capaz de promover o desenvolvimento de soluções informáticas e feramentas de análise e apoio ao processo de decisão, constituição de bases de dados das estruturas e do pessoal da admiistração e disponibilização das informações através de uma rede informática.

6 Gestão pela Qualidade, Característica das Organizações do Sucesso

Segundo, VARELA L. Bartolomeu (2004). A qualidade é encarada como uma variável ligada à satisfação do cliente. Ou seja, traduz o reconhecimento pelas organizações de que um objecto possui especificações adequadas ao objectivo para o qual o cliente o pretende usar.

Assim, as organizações passam a querer garantir que os produtos e serviços satisfaçam as expectativas dos clientes (alunos) e utilizadores. Isso implica a adopção de uma atitude estratégica consequente das organizações que procuram as condições para que o produto ou serviço oferecido aos utilizadores e clientes corresponda às expectativas destes.

Eis por que as organizações implantam sistemas de garantia da qualidade ou adoptam sistemas de Gestão TQM (Total Quality Management). Na verdade, a qualidade passou a fazer parte das preocupações que norteiam as actividades das organizações, lucrativas ou não, que desejam ser bem sucedidas.

O modelo da EFQM²³ considera a organização como um todo e defende que, ao longo do tempo, a autoavaliação seja aplicada a todas as partes da organização. A abordagem a adoptar será influenciada pela estrutura da organização, pelo que poderá diferir, em alguns casos, das adoptadas por outras organizações. Para melhor compreensão do modelo apresenta – se a seguir alguns pontos básicos do que habitualmente é designado por gestão pela qualidade total GQT²⁴ ou TQM na versão anglo-saxónica):

- i. **Focalização no cliente** – O cliente é juiz final da qualidade produtos e serviços. As necessidades e requisitos dos clientes e o compromisso de lhe fornecer valor estão perfeitamente compreendidos. A satisfação dos clientes é medida e analisada, assim como os factores de fidelização;
- ii. **Alianças com fornecedores** – As alianças com fornecedores são estabelecidas com base na confiança e numa integração apropriada, de forma a incentivar a melhoria e a criar valor, tanto para o cliente como para o fornecedor;

²³ European Foundation for Quality Management

²⁴ Gestão pela Qualidade Total

- iii. **Desenvolvimento e envolvimento das pessoas** – O pleno potencial das pessoas liberta –se através de um conjunto de valores comuns e de uma cultura de confiança e de autonomia de acção. Existe uma participação e comunicação alargada, baseada na formação e no desenvolvimento das capacidades;
- iv. **Processos e factos** – As actividades são geridos sistematicamente em termos de processo. Os processos têm responsáveis, são bem compreendidos e existem actividades de melhoria do trabalho diário de cada um. Os factos, os indicadores e a informação constituem a base da gestão;
- v. **Melhoria contínua e inovação** – existe uma cultura de melhoria contínua. A aprendizagem contínua é a base do aperfeiçoamento, e são encorajadas atitudes como pensar com originalidade e inovar. Utiliza-se o “benchmarking” ou comparação de dados relevantes com os de Organizações de Excelência, que permitam estabelecer objectivos de melhoria para apoiar a inovação e o aperfeiçoamento;
- vi. **Liderança e consistência de objectivos** – Os líderes desenvolvem a cultura das organizações, conduzindo os recursos e os esforços da organização na direcção da excelência. A política e a estratégia são implementadas de uma forma estruturada e sistemática a toda organização e todas as actividades estão coordenadas. O comportamento das pessoas está em harmonia com os valores organizacionais, a política e a estratégia;
- vii. **Responsabilidade pública** – A organização e as pessoas que nela trabalham adoptam uma abordagem ética e esforçam-se por fazer melhor do que as exigências legais e regulamentares aplicáveis;
- viii. **Orientação pelos resultados** – O sucesso sustentado depende do equilíbrio e da satisfação dos objectivos de todos os interessados na organização: clientes, fornecedores, colaboradores, sócios e accionistas, entidades financeiras, bem como a sociedade em geral.

A satisfação dos clientes, a satisfação dos colaboradores e o impacto na sociedade são alcançados através de uma gestão com foco nos objectivos e resultados, sem deixar de lado a liderança, que conduz a política e a estratégia, a gestão das pessoas, os recursos e os processos de forma a alcançar a excelência nos resultados e actividades.

7 Coordenação do Planeamento do Sistema Educativo Cabo-Verdiano

O Planeamento do Sistema Educativo Caboverdiano é coordenado, tecnicamente, a nível nacional, pelo Serviço Central de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação, denominado por (GEP) Gabinete de Estudos e Planeamento, a quem compete, nos termos da Lei Orgânica do Ministério da Educação, assegurar estudos e apoios técnicos especializados das políticas que o Ministério deve levar a cabo, nos seus vários domínios.

Segundo o Decreto-Regulamentar nº 4/98, de 27 de Abril²⁵, compete às Delegações do Ministério da Educação assegurar a **elaboração das estratégias de desenvolvimento da educação no concelho** e bem assim, a adopção de **planos de actividades**, sempre tendo em conta as **orientações básicas** e os **objectivos fixados** pelo Ministério, patenteando-se assim, a existência de dois níveis de planeamento educativo local: o estratégico e o operacional.

8 Educação Básica

Segundo DELORC, Jaques (1996), a educação básica é um indispensável “passaporte para a vida” que faz com que os que dela beneficiam possam escolher o que pretendem fazer, possam participar na construção do futuro colectivo. Ainda o autor afirma que, ela é essencial se quisermos lutar com êxito, contra as desigualdades quer entre sexos, quer no interior dos países. Também frisa que a educação básica é a primeira etapa a se ultrapassar para se atenuar as enormes disparidades que afligem muitos grupos humanos, nomeadamente: mulheres, populações rurais, pobres das cidades, minorias marginalizadas e milhões de crianças não escolarizadas que trabalham.

²⁵ Decreto-Regulamentar nº 4/98, de 27 de Abril, O regulamento do funcionamento das Delegações do Ministério da Educação

9 A Educação e o Desenvolvimento Humano em Cabo Verde

As difíceis condições de vida dos Cabo-verdianos, as gritantes práticas discriminatórias das autoridades coloniais em relação aos habitantes das ilhas, a falta de liberdade e o desrespeito pelos direitos humanos, são alguns dos factores que levaram ao surgimento de movimentos independentistas na segunda metade da década de 50. Após uma luta armada de cerca de 10 anos levada a Cabo na Guiné-Bissau, conseguiu-se a independência do país em 1975.

Urgia então efectuar grandes mudanças visando colocação de Cabo Verde nas sendas do desenvolvimento e do progresso. Neste âmbito, a educação era um imperativo premente. A estratégia educativa do governo passava por uma redução e eventual eliminação do analfabetismo no país. Expandiu-se o acesso ao ensino básico e secundário, e implementou-se um programa de alfabetização de adultos, com o intuito de melhorar as suas condições de vida e promover o próprio desenvolvimento do país. Na década de 90, com a abertura ao multipartidarismo, procedeu-se à massificação do acesso ao ensino, consubstanciada em melhorias quantitativas e qualitativas na formação do corpo docente e construção de escolas, passando todos os concelhos do país a dispor de estabelecimentos de ensino primário e secundário. Volvidos vinte e nove anos de independência, a taxa de analfabetismo foi reduzida para 23% e quase 100% das crianças frequentam o ensino primário obrigatório de 6 anos.

Esta revolução no acesso ao sistema de ensino básico e secundário no Arquipélago fomentou o desenvolvimento do ensino superior no país, consubstanciado no surgimento da primeira Universidade Pública de Cabo Verde bem como de diversas instituições de ensino superior. Até então a quase totalidade dos quadros superiores do país, eram formados no estrangeiro.

Toda essa dinâmica melhorou substancialmente os índices de desenvolvimento humano do país levando-lhe a ocupar os lugares cimeiros no universo dos países Africanos, no que concerne aos níveis de desenvolvimento humano.

Cabo Verde ganhou em 2004, o estatuto de **País de Desenvolvimento Médio** (PDM), deixando de pertencer o grupos dos **Países Menos Avançados** (PMA). No seu relatório de Desenvolvimento Humano de 2004, divulgado em Genebra, o programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) revela que **Cabo Verde** “é o mais desenvolvido dos cinco países Africanos de Língua Portuguesa (PALOP)”, ocupando 105º lugar na tabela, (*ver o quadro n° 10 em anexo*)

Comparando a posição dos PALOP no IDH 2004 em relação a 2005, denota-se que Portugal perdeu uma posição, passando de 26ª em 2004 para 27ª posição em 2005, Cabo Verde manteve a posição (105ª) que tinha em 2004, sendo que o indicador de Desenvolvimento Humano (IDH) aumentou de 0,717 em 2004 para 0,721 em 2005. É de salientar que Cabo Verde ocupa a terceira posição na Africa ao sul do Sahará, largamente acima de países como a Africa do Sul, Egipto, Marrocos e Gabão; Brasil teve um ganho considerável de 4 pontos, isto é, de 72ª posição em 2004 passa para 67ª em 2005; Timor-leste teve um ganho espectacular de 18 pontos, passando de 158ª posição em 2004, para 140ª posição em 2005; Angola teve um ganho de 6 pontos, passando de 166ª posição em 2004 para 168ª posição em 2005; Guiné-bissau mantém-se na mesma pontuação de 2004, 172ª, só a quinto lugar do fim da tabela, comando pelo Nigéria, país africano e do mundo, com pior IDH (0,281) em 2005. Note-se que ocupou o lugar de Serra Leoa que em 2004, ocupava o fim da tabela.

A educação sendo um investimento a longo prazo poderá exercer uma influência no crescimento económico, é difícil de detectar por ser apenas manifesto a longo prazo, quando tantas outras coisas mudam (talvez devido a investimento a longo prazo realizado anteriormente). O papel da educação do lado da pesquisa e desenvolvimento do progresso técnico é complexo e seus efeitos finais no crescimento económico são difíceis de especificar exactamente, visto que são indirectos.

As relações estabelecidas entre as práticas educativas e os processos de desenvolvimento são indissociáveis especialmente quando associam as respectivas finalidades com as melhores condições de vida, assim como de uma maior humanização. A sociedade desenvolvida que dispõe de serviços, infraestruturas e suportes económicos suficientes impõe melhores recursos educativos.

Uma vez satisfeitas as necessidades básicas da população como a segurança, a alimentação e protecção, há maior possibilidade de conseguir melhor educação e há maior capacidade de compreender e transformar a realidade. É neste sentido que *Caride, J. A e Vargas, G.* (2002), afirmaram que quanto mais desenvolvido está um país, maior é a quantidade (e qualidade) de educação oferecida aos seus habitantes. Uma maior educação não significa maior distribuição de conhecimento que se precisa para alcançar melhores condições de vida.

A educação como factor de desenvolvimento influencia nas oportunidades individuais e colectivas afectando a mobilidade social, aumentando os progressos económicos favorecendo uma distribuição mais equilibrada da riqueza. Ajudando, a priori, na criação das condições que requer todo o processo de desenvolvimento entendido este como meio de concretizar o bem-estar económico e social de uma sociedade. A educação será, segundo este raciocínio, uma estratégia adequada para alcançar o desenvolvimento das comunidades humanas no que diz respeito à redução da pobreza, da desigualdade e da insegurança social.

A visão estratégica da educação considera-a como factor de progresso e de desenvolvimento da maioria das sociedades, o que caracteriza as práticas educativas como suporte fundamental para melhor desenvolvimento. Isso implica trabalho das instituições, das políticas educativas e das nações e de muitas famílias que investem uma boa parte de seu capital na formação dos seus membros, com esperança de serem capazes de integrar no sistema produtivo, sendo este considerado o motor de desenvolvimento socio-económico. É neste sentido que os organismos internacionais como o Banco Mundial e a UNESCO entendem o desenvolvimento como crescimento, por esta razão tem por finalidade dar mais e melhor educação para um maior rendimento económico, facilitando a formação dos recursos humanos para uma gestão mais lucrativa dos bens naturais e sociais.

10 CONTEXTO NACIONAL DA EDUCAÇÃO

10.1 Objectivos da Política

De acordo com a Lei de Base que enforma todo o Sistema de Ensino cabo-verdiano são objectivos da política educativa cabo-verdiana, os seguintes:

- a)* Promover a formação integral e permanente do indivíduo, numa perspectiva universalista;
- b)* Formar a consciência ética e cívica do indivíduo;
- c)* Desenvolver atitudes positivas em relação ao trabalho e designadamente à produção material;
- d)* Imprimir à formação uma valência científica e técnica que permite a participação do indivíduo através do trabalho no desenvolvimento socio-económico;
- e)* Promover a criatividade a inovação e a investigação como factores de desenvolvimento nacional;
- f)* Preparar o educando para uma constante reflexão sobre os valores espirituais estéticos morais e cívicos e proporcionar-lhe um equilibrado desenvolvimento físico;
- g)* Reforçar a consciência e unidade nacionais;
- h)* Estimular a preservação e reafirmação dos valores culturais e do património nacional;
- i)* Contribuir para o conhecimento e o respeito dos Direitos do Homem e desenvolver o espírito da tolerância e solidariedade;
- j)* Fomentar a participação das populações nas actividades educativas.

10.2 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA EDUCATIVO

Pais sem recursos naturais, convivendo com uma situação de seca, Cabo Verde aposta na valorização do factor humano enquanto sua principal riqueza, e investe fortemente na Educação considerada sector chave de desenvolvimento. A Educação para o Desenvolvimento é tido como um designo nacional, constituindo a Formação Profissional uma prioridade e uma aposta a ser ganha.

O sistema educativo cabo-verdiano visa promover um ensino de qualidade e gerar competências, sempre familiarizado com as novas tecnologias e com os avanços da ciência e produção de conhecimento, e através dele se concretiza o direito à educação e sob a responsabilidade do estado e também com a parceria/iniciativa privada.

A Constituição cabo-verdiana garante o direito de todo o cidadão à educação. Deste modo, a Lei de Bases do Sistema Educativo estabelece o quadro geral sobre o qual assenta toda a estrutura organizativa do actual sistema educativo para o qual tem contribuído um conjunto de profundas Reformas Educativas que vêm sendo implementadas e com sucesso.

De acordo com a Lei de Bases do Sistema Educativo cabo-verdiano, o sistema educativo compreende:

⇒ **A Educação Pré-Escolar**

Na educação Pré-escolar onde a iniciativa privada é predominante, a taxa de cobertura situa-se à volta dos 70% (crianças em idade escolar, de 4 a 5 anos). O enquadramento institucional, o acompanhamento didáctico-pedagógico e o controle do sistema pré-escolar são da competência do Ministério da Educação.

⇒ **O Ensino Básico**

Também chamado de Básico Integrado (EBI) este ensino é de carácter obrigatório e universal. Por esta razão o Estado é obrigado a proporcionar a todas as crianças cabo-verdianas em idade escolar, os seis anos de escolaridade completamente gratuita. Este ensino organiza-se em três fases de dois anos cada, privilegiando quatro grandes áreas curriculares, a saber, Língua Portuguesa, Matemática, Ciências Integradas e Expressões (Plásticas, Musical/Dramática, Físico-Motora, educação Visual e tecnológica, Educação Musical e Física).

⇒ **O Ensino Secundário**

Este nível de ensino tem a duração de seis anos e estrutura-se em três ciclos de dois anos cada. Não é obrigatório, mas na prática nenhum aluno em idade escolar e nas condições de admissão previstas na lei fica de fora.

Este nível de ensino encontra-se organizado em três ciclos (1º, 2º e 3º) de dois anos cada, e está estruturado em duas vias, a geral e a técnica, em diferenciação na estrutura curricular e nos objectivos visados.

Em termos de estrutura curricular, o 1º ciclo é estruturado para ser um ciclo de formação e sensibilização, o 2º ciclo é o de consolidação e orientação escolar e profissional e o 3º ciclo é o de vocação e especialização, adaptado às exigências da formação vocacional, tecnológica e profissionalizante.

O ensino técnico está fortemente comprometido com a estratégia do desenvolvimento de Cabo Verde e por isso privilegia áreas de formação de que os sectores públicos e privados precisam a nível de quadros especializados, necessários para um desenvolvimento sustentado do país em diferentes áreas de prestação de serviços. Este ensino limita-se rigorosamente ao 3º ciclo, chamado ciclo de vocação e especialização (11º e 12º anos).

Para além dos cursos técnicos, é também possibilitado a todos os jovens e em todas as escolas técnicas cursos profissionais que podem conferir certificados de nível 3- após o 10º ano, ou certificados de nível 4 e 5 – após o 12º ano. Por isso, as escolas técnicas, enquanto unidades formativas também exercem a função de Centros profissionais que oferecem cursos profissionais.

As áreas de formação a serem oferecidas pelas escolas técnicas do país são geralmente ditadas pelos estudos feitos pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) cabo-verdiano orientados para o comportamento e necessidades do mercado do trabalho. As áreas presentemente disponíveis no período diurno são as de electricidade, Electrotecnia, Electrotecnia/Electrónica, Construção Civil, Mecânica, Mecanotecnica e Artes Gráficas, Informática de Gestão, Contabilidade e Administração, Soldadura e Construções Metálicas.

⇒ O Ensino Superior

O Ensino Superior encontra-se actualmente em fase de consolidação e de expansão, registando abertura de novas escolas, sobretudo privadas. A Universidade Pública de Cabo Verde, configurada para a coexistência do Ensino Universitário e Politécnico, encontra-se em fase conclusiva de sua instalação, assente no pressuposto de que ela deve contribuir para um ensino competitivo e de qualidade, para a redução da pobreza e para produzir conhecimentos de suporte ao desenvolvimento sustentado do país. O Ensino Superior, para além de poder permitir o incremento da formação de quadros no país, surge como uma opção da procura de

curso no estrangeiro que até há bem pouco se apresentava como única alternativa para os estudantes cabo-verdianos.

⇒ A Educação Extra-Escolar ou Educação de Adultos

A Educação de Adultos, orientada para a promoção do desenvolvimento pessoal e social, abrange as componentes de Alfabetização e Pós Alfabetização.

Em termos de população analfabeta, hoje a taxa do analfabetismo situa-se em 22% contra os 67% quando o país se tornou independente em 1975. Segundo a Lei de Base do Sistema Educativo Cabo-verdiano, o subsistema de educação extra-escolar deve promover a elevação do nível escolar e cultural de jovens e de adultos numa perspectiva de educação permanente e formação profissional.

A Direcção Geral de alfabetização e Educação de Adultos proporciona (a) educação básica de adultos que abrange a alfabetização, pós - Alfabetização e outras acções de educação permanente numa perspectiva de elevação do nível cultural e (b) aprendizagem e acções de formação profissional (nível 1 e 2), numa perspectiva de capacitação para o exercício de uma profissão, para além do Ensino Recorrente destinado a jovens e adultos que está a apetrechar os Centros concelhios – Centros de Alfabetização Digital – com salas de informática, ligadas à Rádio Educativa de Cabo Verde através da Internet.

10.3 PERFIL DE GÉNERO NA EDUCAÇÃO CABO-VERDIANA

Segundo o documento da DGEBS-EBIS II²⁶ “guia de animação e de auto formação em género”, a materialização da política “Educação para Todos”, decorrente do engajamento do Estado de Cabo Verde em atender a crescente demanda social pela educação e duma forte propensão das famílias em garantir igual oportunidade de acesso ao sistema de ensino, tanto a raparigas como a rapazes houve como resultado uma nítida democratização do acesso à educação básica e secundária, e conduziu à equidade de género no que tange ao ensino básico, onde a taxa de escolarização é de 95,9% para as raparigas e 94,3% para os rapazes, e a uma ligeira supremacia das raparigas no ensino secundário geral, com taxas de escolarização de 58,8% contra 53,3% para os rapazes. No ensino secundário técnico as raparigas representam 44% dos efectivos.

²⁶ In **Guia de Animação e de Auto Formação em Matéria de Género**, MODULO 3, DGBS-EBIS II, Santa Cruz, Janeiro 2007

Segundo este documento, verificou-se ainda que a percentagem de diplomados nos ensinos básico e secundário é superior no caso das raparigas e que as percentagens de repetência e as taxas de abandono no Ensino Básico, são maiores no caso dos rapazes. No caso do Ensino Secundário a percentagem de repetência é ligeiramente superior entre as raparigas (27,5% para os rapazes e 29,5% entre as raparigas). Uma situação a analisar é a introdução da norma, a partir do Ano Lectivo 2001/2002, que estabelece a suspensão temporária da matrícula das alunas grávidas do ensino secundário, durante o período de gravidez, podendo regressar à escola após o parto.

No Ensino Médio e Superior até 2001, existia uma supremacia das mulheres em relação aos homens nas instituições nacionais de formação. Contudo o rácio mulheres/homens em 2002 caiu de 1,08 para 1,04. Este facto aparentemente está relacionado com o perfil tradicionalmente considerado masculino dos novos cursos ofertados pelo Instituto de Engenharia e Ciências do Mar (ISECMAR). Em contrapartida é de salientar que nesta instituição a residência para os estudantes de outras ilhas é mista, albergando tantos rapazes como raparigas.

Embora a problemática do analfabetismo, como resultado da aplicação duma política que privilegia a alfabetização das mulheres tenha resultado numa redução acentuada da taxa de analfabetismo nas mulheres, especialmente no grupo etário 35 a 49 anos, as estatísticas mostram que apesar da evolução positiva persistem disparidades entre os sexos – a taxa de alfabetização global entre homens é de 83,5% e entre as mulheres de 67,2%.

Se em termos de acesso a equidade se apresenta como um dado adquirido o mesmo não acontece, no contexto educativo e na sala de aula ou nas actividades extra curriculares. De forma geral, verificamos que muitas vezes a linguagem utilizada pelos professores não reflecte a necessidade de transformação dos preconceitos instituídos sobre os papéis de homens e mulheres e sobre o que é certo para raparigas e para os rapazes, ou seja, o discurso não se adequa à mudança e que as actividades das raparigas e dos rapazes são diferentes. Quando os professores pedem para se organizar grupos de trabalho, as raparigas e os rapazes formam, muitas vezes, grupos separados. Na organização de festas, geralmente são as meninas que estão mais envolvidas e preparam quase todas as actividades. Muitos rapazes colocam-se à margem e afirmam que são coisas de mulheres, sobretudo, limpar, arrumar, fazer compras e pôr a mesa.

Ainda este documento frisa que, alguns docentes, ainda, não têm o domínio dos assuntos referentes às relações de género, nem demonstram ter interiorizado os aspectos que dizem

respeito ao papel fundamental da escola no rompimento da corrente transmissora de valores sexistas instituídos. Por outro lado, as mensagens escritas ou ilustradas contidas pelos manuais reproduzem os padrões tradicionais de comportamento: divisão das profissões segundo o sexo, mulheres realizando trabalhos domésticos e homens trabalho intelectual ou remunerado, mulheres cuidando dos filhos etc.

Um factor relevante das relações de género no espaço educativo e que ilustra o “status” das mulheres, é que, apesar da predominância numérica de professoras no Ensino Básico Integrado (65,3%), os cargos de gestão a nível de escolas básicas, são ocupados maioritariamente por homens (87,6%). A predominância de homens em outras esferas de direcção local da educação é muito marcada – 70,6% dos delegados de educação, 85,2% dos directores das escolas secundárias e 82,4% dos coordenadores concelhios de educação são homens. Importa assinalar, que a nível central as relações de género na esfera de direcção da educação são equilibradas.

11.CONTEXTO INTERNACIONAL

Na conferencia mundial de educação para todos, realizado de 5 a 9 de Março de 1990 em Jomtien, Tailândia, no plano de acção, Satisfazer as necessidades básicas de aprendizagem das crianças, chegaram a conclusão que havia varias necessidades que conferem aos membros de uma sociedade a possibilidade e, ao mesmo tempo, a responsabilidade de respeitar e desenvolver sua herança cultural, linguística e espiritual, de promover a educação de outros, de defender a causa da justiça social, de protecção do ambiente e de ser tolerante com os sistemas sociais, políticos e religiosos que difiram dos seus, assegurando respeito aos valores humanistas e aos direitos humanos conjuntamente aceites, bem como de trabalhar pela paz e pela solidariedade internacionais num mundo interdependente.

Também por sua vez a UNESCO vem propor à comunidade internacional, para o século XXI, algumas orientações face aos Objectivos do Desenvolvimento do Milénio, aconselhando que: “é preciso assinalar novos objectivos à educação, mudando a ideia que se tem da sua utilidade. Esta deveria assentar antes de mais na concepção da educação como processo de revelação da riqueza escondida em cada um de nós. Nesta óptica, segundo a UNESCO, as escolas não poderão continuar a reger-se, ainda que implicitamente nenhum professor ou formador o confesse, como uma instituição social de prestação de serviços e de fornecimento de bens colectivos, que finalmente se traduzem nos diplomas que emite; impõe-se a sua reinstitucionalização como instituições mobilizadas para apoiar, por todos os meios ao seu alcance (e muitos novos meios há que mobilizar), o desenvolvimento das potencialidades de cada uma e de cada um dos cidadãos, para favorecer a comunicação inter cultural e para sustentar uma vida comum e solidária sobre o planeta.

Nestas instituições educativas cada pessoa deve ser estimulada a aprender, a adquirir o essencial, a aprender a aprender, a ser livre e a exprimir a sua autenticidade, a comunicar e a cooperar com os demais na vida da “comunidade” local. Na “sociedade da informação” de pouco importará subordinar a educação e a formação ao longo da vida à preparação de produtores/consumidores. O tempo social é e será outro, recheado de novos tempos, que não apenas o tempo de trabalho e de consumo. O grande desafio é o cultural e consiste em qualificar este novo tempo social complexo como um contexto social e humano rico e enriquecedor, cuidando aí as instituições educativas não só de favorecer a qualificação das pessoas, de cada uma delas, para a inevitável manipulação das teias simbólicas e para a

criatividade, como também para permitir refazer as redes humanas e sociais locais, os tempos disponíveis para a participação social activa, para a comunicação, para a partilha de saberes, para a produção pessoal de significações e de sentidos.

Como refere o Relatório da UNESCO, a educação deve contribuir para o desenvolvimento global das pessoas e todo o ser humano deve ser preparado para elaborar pensamentos autónomos e críticos no sentido de poder formular os seus próprios juízos de valor, de modo a poder decidir, por si mesmo, como agir nas diferentes circunstâncias da vida. “Mais do que nunca a educação parece ter, como papel essencial, conferir a todos os seres humanos a liberdade de pensamento, discernimento e imaginação, de que necessitam para desenvolver os seus talentos e permanecerem, tanto quanto possível, donos do seu próprio destino”.

11.1 Modelo Moderno da Educação Escolar

O modelo moderno de educação escolar ao serviço da sociedade, ao serviço da nação, do desenvolvimento social e do progresso, no momento do seu apogeu, muitas décadas volvidas após a sua institucionalização, evidencia debilidades estruturais incontornáveis. Neste sentido, propõe que, a escola da socialização deve dar o lugar à escola do sujeito, orientada para a liberdade do sujeito pessoal, para a comunicação inter cultural e cancelar a gestão democrática da sociedade e das suas mudanças.

Importa, por tudo isto, reconstruir institucionalmente cada instituição educativa, mais do que continuar a introduzir iniciativas estatais reformistas, que por vezes mudam muitas coisas (sobretudo os programas de disciplinas e os nomes que se são às coisas) e, ao cabo e ao resto, pouco alteram o desempenho institucional e a competências de cada um. Trata-se, certamente, de um esforço em que todos devem intervir, em que cada actor social deve assumir responsabilidades próprias, em que aceite ser avaliado e prestar contas do seu desempenho. Trata-se certamente de um esforço longo, que exige persistência e muito empenho político renovado, tanto a nível nacional como no plano local. Trata-se ainda de um esforço no qual muito deveria apostar a comunidade internacional, conhecidos que são os efeitos do sistema educativo mundial sobre a evolução dos sistemas educativos nacionais.

Importa ver esta reinstitucionalização no quadro nacional e no quadro mundial, como um factor de alavancagem de novos horizontes de esperança. Não está em causa recriar ou reforçar o poder de elites e organizações burocráticas, mas a dinamização de redes de

indivíduos, redes de escolas e redes de novos projectos educacionais, activando novas políticas de ensino e de formação capazes de mobilizar a esperança que connosco habita.

11.2 Que novas instituições (Escolas) criar para UNESCO?

As escolas devem deixar de ser locais de passagem para serem ambientes vivos de aprendizagem, lugares de trabalho, onde se reúnem múltiplos esforços e variados meios para fazer aprender, para aprender a aprender, para desencadear a participação activa de cada pessoa nas actividades escolares, lugares de pesquisa e de comunicação, onde se adquirem métodos e hábitos de estudo, onde se realizam projectos, onde se corrigem os erros e se aprende com eles, lugares onde cada uma e cada um alcancem o gosto em aprender e rejubilem com a descoberta intelectual e o prazer estético. É imperioso rejeitar a passividade, o laxismo e a falsa exigência, vulgarmente transformada numa clonagem infindável de testes.

Os alunos precisam e querem uma escola exigente, com professores competentes, um ambiente onde não se sintam abandonados ou tratados como auditores passivos de informação disponível, mas onde cada pessoa se sinta estimulada para o trabalho e para a aquisição de uma arca de competências multidimensionais, onde se cruzem os saberes, se ampliem os conhecimentos e se possam articular as diferentes dimensões da personalidade. Os jovens alunos rejeitam crescentemente a escola do consumo, onde cumprem sobretudo um calendário, obrigados a permanecer longe do mercado de trabalho durante um tempo cada vez mais longo. Muitos alunos querem participar muito mais na vida das escolas e não são para tal incentivados, por meio de soluções institucionais novas, por novos conceitos de governabilidade das instituições educativas.

Uma escola atenta à pessoa de cada aluno, capaz de criar, com autonomia, respostas credíveis e eficientes à heterogeneidade social que caracteriza a sua população, é uma instituição social que não pode deixar de contar com a colaboração de um corpo de profissionais que está para além do corpo tradicional dos professores. A assunção de responsabilidades educacionais tão amplas e exigentes implica a afectação de equipas multiprofissionais: docentes, é claro, e docentes que não se definam profissionalmente apenas pelo fragmento disciplinar que leccionam; docentes-peritos em determinados domínios para apoio aos restantes professores, mas também orientadores escolares e profissionais, cada vez mais requeridos face à incerteza que domina as trajetórias profissionais e o mercado de emprego, documentalistas e gestores de informação, pois tanto professores como alunos dificilmente se orientam sozinhos no meio dos caudais ininterruptos de informação,

animadores sociais e culturais e monitores, que podem trazer complementos essenciais ao desenvolvimento de cada um, especialistas deste ou daquele domínio, que tão importantes contributos podem trazer à formação, ainda que pontuais.

CAPITULO II: CARACTERIZAÇÃO DO PAÍS/ CONCELHO DE SANTA CRUZ

1. CABO VERDE

Cabo Verde, um país pequeno de 4.033km², formado por 10 ilhas de origem vulcânica (das quais 9 são habitadas), situado no Atlântico a 500 km da costa do Senegal, tem uma média pluviométrica de 230 mm/ano com apenas 10% da superfície considerada como potencialmente arável. Os recursos naturais são raros e os solos, na sua grande maioria são esqueléticos e pobres em matéria orgânica.

A população residente, segundo o censo 2000, era de 434.625 indivíduos, dos quais, 55% residiam no meio urbano. Cerca de 54% da população total é da ilha de Santiago. A densidade da população jovem é mais acentuada, sendo que 68,7% da mesma tem menos de 30 anos de idade. Do mesmo Censo, a população activa foi de 166 mil, dos quais 46% é do sexo feminino. Desta percentagem apenas 22% estão empregados. Existem segundo a mesma fonte, mais homens empregados que mulheres.

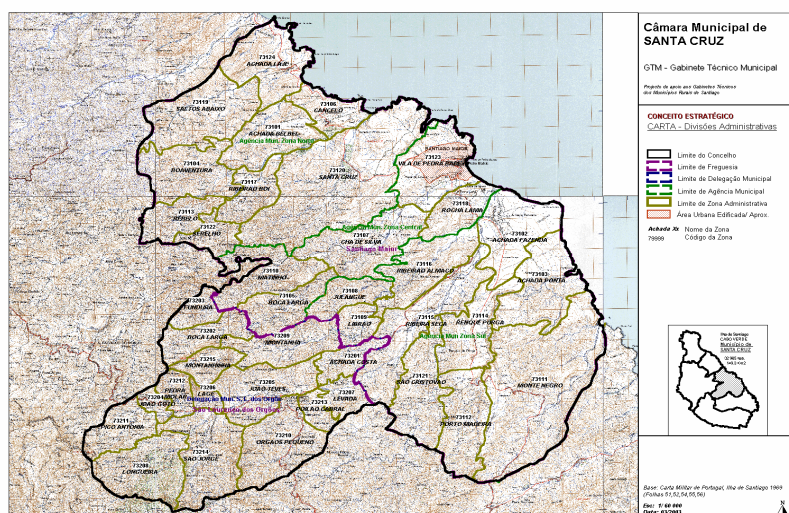
Segundo o Diagnóstico Socio-económico do Município de Santa Cruz, o PIB real per capita de Cabo Verde é de US\$1.420 em 2002, marcando uma evolução significativa em relação ao crescimento de 1990 – US\$902²⁷. O crescimento do PIB reflecte-se na mudança das condições de vida da população. Sendo assim, a esperança de vida é de 72 anos nas mulheres e de 66 anos nos homens.

A economia cabo-verdiana é dominada pelo sector dos serviços, 71,6%, seguido do sector secundário (indústria e construção) 17,2% e o sector primário ocupando 11,2% do PIB.

²⁷ IRDF de 2002. in Doc. Estratégia de Crescimento e Redução da Pobreza, citado em Diagnóstico Sócio- económico do Município de Santa Cruz, pág. 11

Todavia, Cabo Verde está perante um forte processo de mudança o que justifica o seu retiro do grupo dos Países Menos Avançados (PMA) para passar a integrar a lista dos Países de Desenvolvimento Médio (PDM).

2. O Município de Santa Cruz



Fonte: GTM²⁸

Santa Cruz está situado na zona leste da maior ilha de Cabo Verde, aproximadamente entre 15° 05 e 15° 11' de latitude Norte e entre os meridianos 23° 38' e 23° 30' de longitude Oeste de Greenwich²⁹. Tem uma área de 149,30Km² de superfície, correspondendo a 15,1% da área total da ilha. Ladeado por três Municípios, Santa Catarina, São Domingos e São Miguel, fecha a sua fronteira pela orla marítima na zona este.

O Concelho foi criado pelo Decreto n° 108/71, de 29 de Março, com vista a promover o desenvolvimento de actividades que o crescimento populacional impunha e possibilitar às populações contactos rápidos com as sedes quer do Concelho quer das Freguesias, onde os seus problemas deveriam ser resolvidas, desencravando-se, assim, do Concelho da Praia.

O Concelho é composto por duas freguesias, Santiago Maior e São Lourenço dos Órgãos, sendo esta última, actualmente, levada oficialmente a categoria de concelho, o Concelho de Santa Cruz passará a ter novos contornos limítrofes, reduzindo-se quase para metade a sua extensão.

²⁸ GTM, Gabinete Técnico Municipal, Câmara Municipal de Santa Cruz

²⁹ Amaral, Ilídio. Santiago de Cabo Verde, A Terra e os Homens, Lisboa, 1964

2.1 População

Segundo o censo 2000 e o documento da Câmara Municipal de Santa Cruz, o Município de Santa Cruz possui uma população de 32.965 habitantes, sendo 47,1% do sexo masculino e 52,9% do sexo feminino.

Com uma população bastante jovem, verifica-se uma grande concentração da população nas faixas etárias compreendidas entre 0-24 anos. Isto significa que a população activa é vasta. A população activa é de 68,1% (de 15 a 65 anos de idade) e está abaixo da média nacional com 68,9%. Com menor taxa líquida de ocupação (35,8%), distanciando-se do nível nacional que registava 46,1%. A população é maioritariamente feminina com 3% a mais que a masculina.

De acordo com os dados de INE, prevê-se um crescimento lento da população até 2010. Actualmente, a população é de 37.015 indivíduos residentes e aproximar-se-á aos 40 mil, no ano 2010.

2.2 Recursos Humanos

Em 2000, de acordo com os dados do Censo, existe no Concelho 93 quadros, sendo 43 de nível médio e 50 de nível superior, 823 comerciantes e vendedores, 4.015 trabalhadores de agricultura e pesca e 1.893 indivíduos sem profissão.

Naturalmente que, passados alguns anos, a situação evoluiu, principalmente, a nível de quadros administrativos e superiores. No entanto, revela-se insuficiente se ter em consideração o crescimento populacional, a necessidade e o ritmo de desenvolvimento que se pretende imprimir ao Concelho.

Segundo os dados mais actuais da Câmara Municipal de Santa Cruz, recolhidos nos encontros de quadros do Concelho realizados em 2005, há um balanço de 155 quadros sendo 80 de São Lourenço dos Órgãos residindo e trabalhando em diversas localidades da Ilha.

2.3 Actividade Socio-económico

As principais actividades económicas do concelho são a agricultura de regadio e de sequeiro, a pesca artesanal, pecuária, pequenas e médias empresas, sobretudo a nível de marcenaria e carpintaria, mecânica, serralharia e outros.

Ao contrário do país com 58% da população urbana, Santa Cruz, 70% da sua população é do meio rural, o que faz com que a sua principal actividade económica incida no sector primário: agricultura, pecuária, pesca e silvicultura.

Quadro nº4: Repartição da ocupação da população com 15 anos e mais, por ramo de actividade económica (%)

Actividade Económica	%
Agricultura, Produção Animal, Caça e Silvicultura	29,4
Comércio, reparação de veículos automóveis...	17,4
Administração Pública	13,7
Construção	8,7
Actividades de Serviços Colectivos, Sociais e pessoais	8,1
Educação	6,8
Indústrias transformadoras	4,7
Transporte, armazenagem e comunicações;	3,7
Pesca	2,8
Famílias com Empregados domésticos	1,3
Indústria Extractivas	1,1
Actividades imobiliária (alugueres e prestações de serviços)	0,8
Saúde e Acção Social	0,8
Alojamentos e restauração	0,4
Produção e distribuição de Electricidade, Gás e Água	0,2
Actividades financeiras	0,1
Organismos internacionais e outras organizações fora do concelho	0,1

Fonte: INE, Censo 2000

A repartição da população activa empregada, no quadro acima representada, mostra o papel do sector primário no desenvolvimento do próprio Concelho.

O quadro acima supracitado elucida sobre a questão da ocupação da população, de modo que pode-se constatar que 29% da população vive da agricultura, pecuária e outras actividades do sector primário, sendo este sector, depende fortemente do clima e das chuvas. O comércio e a reparação de automóveis também têm um peso muito importante na economia do concelho com 17% e uma percentagem bastante reduzida 13,7% dos cidadãos trabalha em administração pública.

Estatisticamente, Santa Cruz possui a maior área agrícola do país, ocupando um lugar importante na cultura de produtos hortícolas e de bananeiras. Contudo, a falta de água e a salinização dos solos são problemas que afectam o Concelho.

Em análise ao peso de cada sector na economia do Concelho, a agricultura é o sector predominante abrangendo a maior parte da população.

2.4 Emprego e Desemprego

Quadro nº5: População desempregada por Concelho segundo sexo

Concelho	HM	H	M
Total CV	17,2	10,9	23,6
Ribeira Grande	17,4	9,8	29,7
Paúl	21,3	15,6	31,0
Porto Novo	12,6	7,6	19,3
São Vicente	23,2	19,4	27,6
São Nicolau	14,9	7,6	23,6
Sal	10,4	4,8	18,7
Boavista	5,6	2,8	9,8
Maio	17,5	10,8	23,4
Tarrafal	8,9	4,3	12,1
Santa Catarina	10,1	6,1	12,9
Santa Cruz	31,0	17,8	43,1
Praia	18,0	10,3	25,4
São Domingos	12,9	7,4	17,9
São Miguel	7,7	4,9	9,5
Mosteiros	14,6	6,6	22,2
São Filipe	19,6	10,2	28,8
Brava	18,3	8,2	32,6

Fonte: INE – Censo 2000

No que se refere ao desemprego, este concelho destaca-se, quer comparando com a taxa do país quer com a dos outros concelhos, com uma taxa de desemprego de 31,6%. Conforme a análise do INE (Característica económica da população, Censo 2000) “Santa Cruz apresenta valores muito superiores à média nacional, especialmente para o sexo feminino. No escalão de 15-24 anos, a taxa de desemprego das mulheres é de 60,2%, quase o triplo em relação ao total feminino nacional”.

A taxa do emprego mostra que os homens encontra-se em maior número empregados do que as mulheres no que tange a acesso ao emprego, registando 56,9% para homens, contra 44,1% para mulheres.

A situação do concelho em relação ao desemprego e ao emprego tem muito a ver com o que já foi dito supracitado em análise da situação económica. Aliás, a taxa de desemprego diminui com o desenvolvimento económico.

Segundo os dados mais actual do IEFP, a situação tem se invertido tanto a nível nacional como a nível dos Concelhos. A nível nacional houve um aumento da taxa de desemprego para 24%. A nível do Concelho, o Concelho de Santa Cruz teve uma diminuição brusca da taxa de desemprego de 31,6% passando para 22,5%³⁰.

2.5 Educação

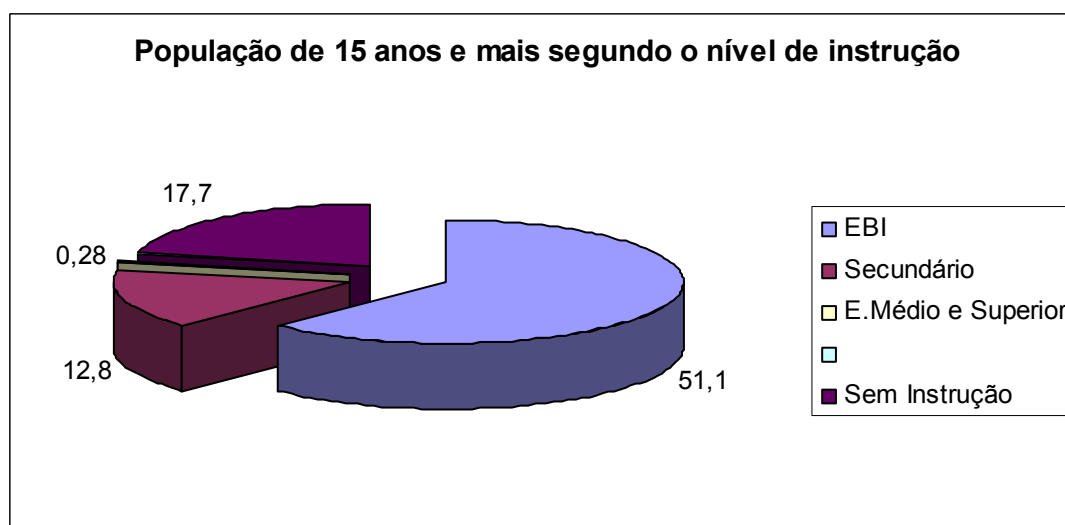
O sistema educativo formal no concelho comporta os seguintes níveis:

- Ensino Pré-escolar, para crianças até 5 anos;
- Ensino Básico Integrado, com 6 anos de estudos divididos em 3 fases com 2 anos para cada fase;
- Ensino Secundário Geral, com 3 ciclos constituídos por 2 anos cada;
- Ensino Profissional.

³⁰ Inquérito Semestral 2005, do IEFP

2.5.1 Nível de Educação da População

Gráfico nº3: População de 15 anos e mais segundo o nível de instrução



Fonte: INE – Censo 2000

Da leitura do gráfico verifica-se que mais de metade da população com 15 anos e mais (51,1%) possui o ensino básico integrado (EBI), cerca de (12,8%) tem o ensino secundário e uma minoria da população (0,28) tem o ensino médio e superior. Cerca de 17,7% de população não tem nenhuma instrução.

2.5.2 Nível de Instrução por sexo

Quadro nº6: Nível de Instrução por sexo

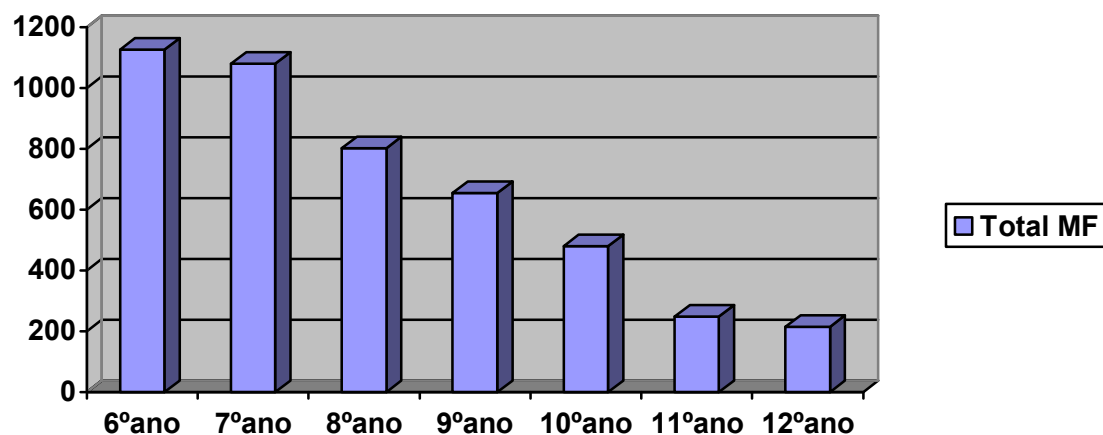
Sexo	EBI	Ensino Secundário	Curso Superior	Curso Médio	Sem Instrução
Masculino	25,8	6,2	0,13	0,06	6,0
Feminino	25,3	6,6	0,02	0,07	11,7

Fonte: INE – Censo 2000

De acordo com o quadro as mulheres são mais afectadas pelo analfabetismo: 11,7 % de sexo feminino não tem nenhuma instrução contra 6,0 % do sexo masculino. Isso explica-se pelo facto das mulheres antigamente dificilmente podiam ir a escola, reservando, a um número reduzido de homens este privilégio, sendo que as crianças do sexo feminino ficavam, normalmente, em casa a desempenhar tarefas domésticas.

2.5.3 População Escolar

Gráfico n°4: Numero de alunos por ano de escolaridade³¹



Com a reforma de ensino, o que prolongou o ensino básico de 4 (quatro) para 6 seis anos, a população escolar têm aumentado desde 1995. De acordo com o gráfico acima representado há uma maior concentração, ou seja, o maior nº de alunos verifica-se no 6º ano de escolaridade.

A partir do 7º ano, há uma diminuição significativa de números de alunos de acordo com o gráfico. Da análise do mesmo, pode aventar diversas explicações, entre as quais, o abandono escolar, a existência de apenas uma escola pública, o que revela-se insuficiente para albergar toda a população estudantil, as saídas naturais de cada ciclo ou também da elevada taxa de reprovação verificada no final de cada ciclo.

³¹ Dados da Delegação Escolar do Concelho de Santa Cruz ano lectivo 2005/06

CAPITULO III – ENSINO BASICO EM SANTA CRUZ

1. Caracterização da Situação no Ensino Básico em Santa Cruz

O ensino básico, em Santa Cruz, reflecte melhorias significativas em termos da qualidade do ensino que se traduzem na melhoria dos principais indicadores de acesso, eficácia interna e de recursos.

No que tange aos indicadores de acesso e participação no sistema educativo, nota-se a universalização do ensino básico obrigatório de seis anos, registando uma taxa líquida de escolarização na ordem dos 98%³² e uma taxa bruta de 116%³³. O acesso ao ensino básico é praticamente igualitário entre os sexos, obtendo-se taxas de 48% para o sexo feminino e de 52% para o sexo masculino, situando-se o índice de paridade (F/M) em torno de 0,92.

2. PRINCIPAIS INDICADORES

2.1 Cobertura Educativa

O ensino básico em Santa Cruz no ano lectivo 2004/05 conta com 7752 efectivos, menos 474 que no ano lectivo 2000/01, 295 docentes, menos um do que no ano lectivo 2000/01 repartidos por 36 escolas e ocupando 159 salas de aulas. *Ver quadro nº 7 em anexo.*

No que toca à conservação dessas salas no ano lectivo 2004/05, conforme os dados indicam: 64 encontravam-se em bom estado de conservação, ao contrário de 6 salas em mau estado de conservação, sendo as restantes 79 em estado razoável. No que tange a dimensão dessas salas, existem 10 salas com 30m², na sua maioria cedida, 71 salas com 31 a 50m² e por fim 78 salas com 51 a 70m², todas de Estado.

³² CABO VERDE. Governo, Planeamento Estratégico para Educação. 2002-2012

³³ Idem

Para além das salas de aula, o ensino básico em Santa Cruz dispõe de outros espaços, citando: 15 salas de direcção de gestão dos pólos, sabendo que há 19 pólos no concelho, 5 secretarias, 2 bibliotecas, 2 salas de professores, 25 armazéns/dispensas, 5 cantinas, 1 papelaria, 28 cozinhas, 40 sanitários e, 3 placas desportivas.

2.2 Rendimento escolar

Quanto aos indicadores de rendimento, a taxa média de reprovação a nível do ensino básico é extremamente elevado, situado nos 17,4%. Por outro lado, a taxa média de aprovação situa-se na ordem de 79,1%, restando um total de 3,6%, correspondente ao abandono, ver o quadro nº 11 em anexo.

2.3 Corpo Docente

No que toca ao corpo docente, o destaque vai pela diferença entre os sexos. Num universo de 295 professores no ano lectivo 2004/05, 58% são do sexo feminino contra 42% do masculino, com uma diferença de 16%. No que toca a formação, 80% tem formação para leccionar até 6ª classe contra (20%) que não tem nenhuma formação.

2.4 Entrada de alunos no EBI

Quadro nº4: Entrada de alunos no EBI por sexo e idade, segundo Zonas ano lectivo 2004/2005

Zonas	Masculino				Feminino			
	Precário	6 Anos	7Anos	Tardio	Precário	6 Anos	7Anos	Tardio
Achada Fátima	0	53	4	0	0	47	7	3
ex. EBC Vila	0	25	4	2	0	16	6	0
Salina	0	31	12	2	0	25	1	0
Ponta Achada	0	14	5	0	0	14	3	0
Santa Cruz	0	16	10	2	0	28	6	1
Cancelo	0	27	6	0	0	19	6	1
Achada Bél-Bél	0	13	3	0	0	12	0	0
Chã da Silva	0	10	8	1	0	10	7	0
Achada Fazenda	0	21	18	1	0	23	13	2
Achada Ponta	0	5	2	0	0	5	0	0
Matinho	0	11	5	0	0	15	3	0
Gudelha	0	2	0	0	0	2	0	0
Renque Purga	0	15	1	0	0	14	3	0
Monte Negro	0	10	0	0	0	6	1	0
Porto Madeira	0	4	0	0	0	3	0	0
Ribeira Seca	0	11	2	0	0	14	3	0
São Cristóvão	0	2	1	0	0	9	0	0
Lebrão	0	8	0	0	0	13	0	0
Montanha	0	8	0	0	0	7	0	0
Saltos Abaixo	0	12	2	0	0	8	3	0
Achada Laje	0	7	6	0	0	9	1	1
Ribeirão Boi	0	10	3	1	0	6	2	0
Boaventura	0	2	2	0	0	6	3	0
Jalalo Ramos	0	9	2	2	0	14	0	0
Serelho	0	8	1	0	0	8	0	0
Rebelo	0	2	0	0	0	3	1	0
Boca Larga	0	12	0	0	0	5	2	0
Fundura	0	9	2	0	0	8	1	0
João Teve	0	0	13	0	0	0	22	0
Mercado	0	11	0	0	0	4	1	0
Pico D'Antónia	0	14	1	0	0	6	2	0
Órgãos Pequeno	0	15	0	0	0	10	0	0
Levada	0	8	0	0	0	9	0	0
São Jorge	0	29	1	0	0	22	0	0
Longueira	0	5	1	0	0	6	1	0

O Alargamento do Pré-escolar provocou um equilíbrio na entrada para o EBI com seis (6) anos, para ambos os sexos e em todas as zonas, com excepção de João Teves onde não existe nenhum aluno com seis (6) anos. Analisando os dados referentes ao numero de crianças

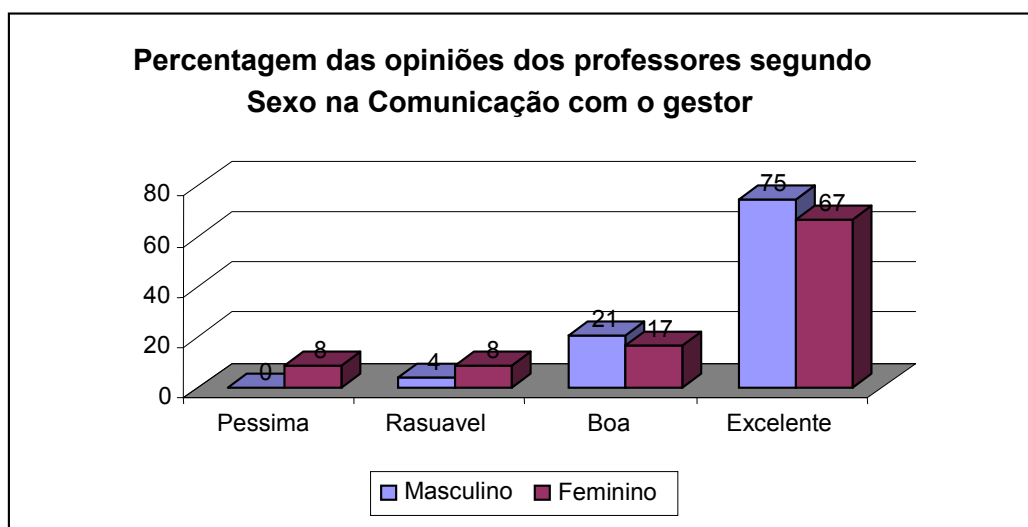
no pré-escolar em João Teves nota-se que há apenas 29 crianças no pré-escolar enquanto que a população de 3 a 5 anos é de 132 crianças em 2005. Então conclui-se que é preciso um grande esforço no sentido de alertar a população local para a importância desse subsistema. Por outro lado, é importante realçar o forte empenho dos familiares de Achada Fátima em colocar os seus educandos no pré-escolar, aumentando deste modo a entrada total de seis (6) anos no EBI.

3. RESULTADOS DA PESQUISA

3.1 Inquérito

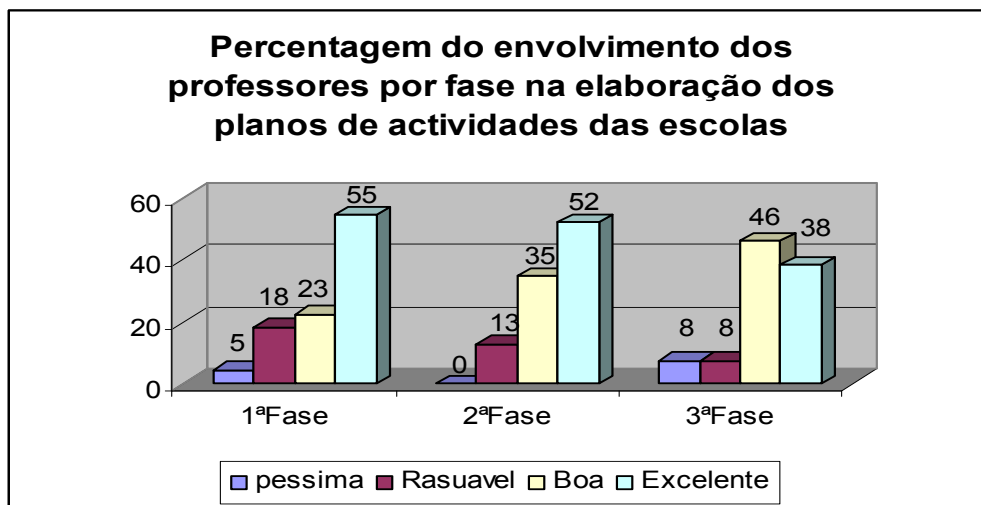
Na determinação da Amostra, no que tange ao inquérito dos professores foi levada em consideração as fases de leccionação dos mesmos. Foram utilizados amostragens por conveniência e foram escolhidos 60 professores num universo de 295, 12 gestores de entre os 19 e por fim 120 pais e encarregados da educação.

Gráfico nº3: Percentagem das opiniões dos professores segundo sexo na comunicação com os gestores.



A leitura do gráfico mostra uma excelente comunicação dos professores, tanto do sexo masculino (75%) como do sexo feminino (65%) com os gestores, que são na sua maioria, 68% homens. Ainda pelo contrário nota-se que nenhum professor do sexo masculino (0%) tem uma péssima comunicação com os gestores contra 8% dos do sexo feminino.

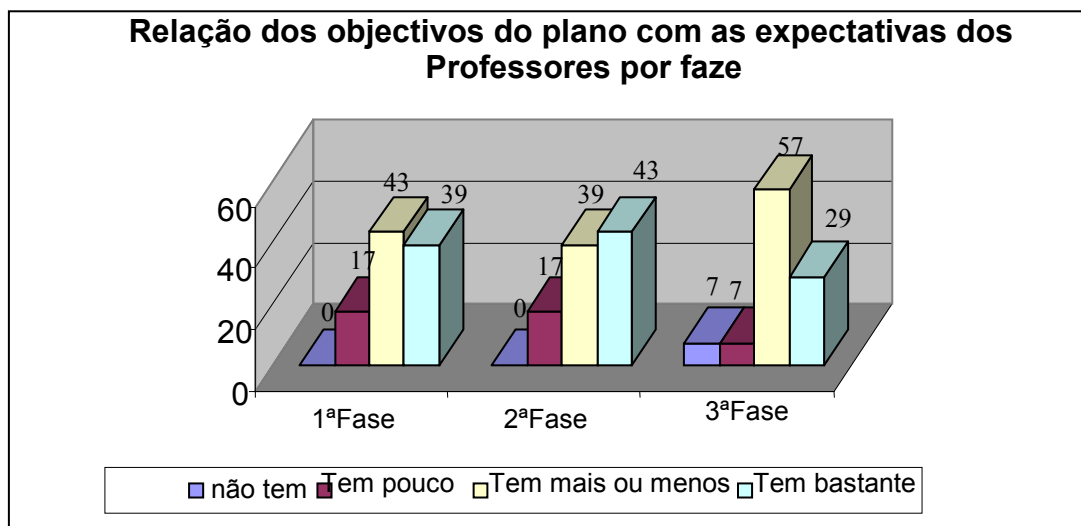
Gráfico nº4: Envolvimento dos professores por fase na elaboração do plano anual de actividade das escolas.



Sabendo que o plano de actividades de uma instituição deve ser aprovado pelos envoltentes, seria necessário a sua elaboração em consenso e com o envolvimento de todos.

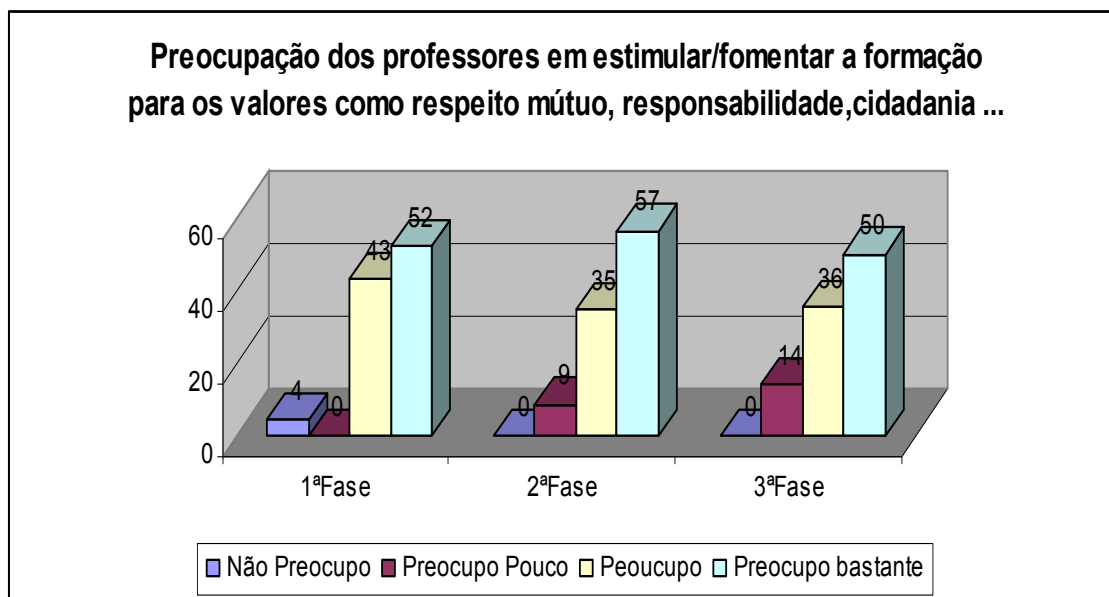
O gráfico acima apresenta um forte envolvimento dos professores de todas as fases na elaboração do plano de actividades das escolas. Ainda precisam escolher melhor estratégia para fazer integrar, por um lado, a uma pequena percentagem de professores que envolvem razoavelmente, 18%, 13% e 8% para professo 1ª, 2ª e 3ª fase respectivamente e por outro lado a percentagem dos professores que envolvem pessimamente 5% e 8% para 1ª e 3ª fase respectivamente.

Gráfico nº5: Relação dos objectivos do plano com as expectativas dos professores por fase de leccionação.

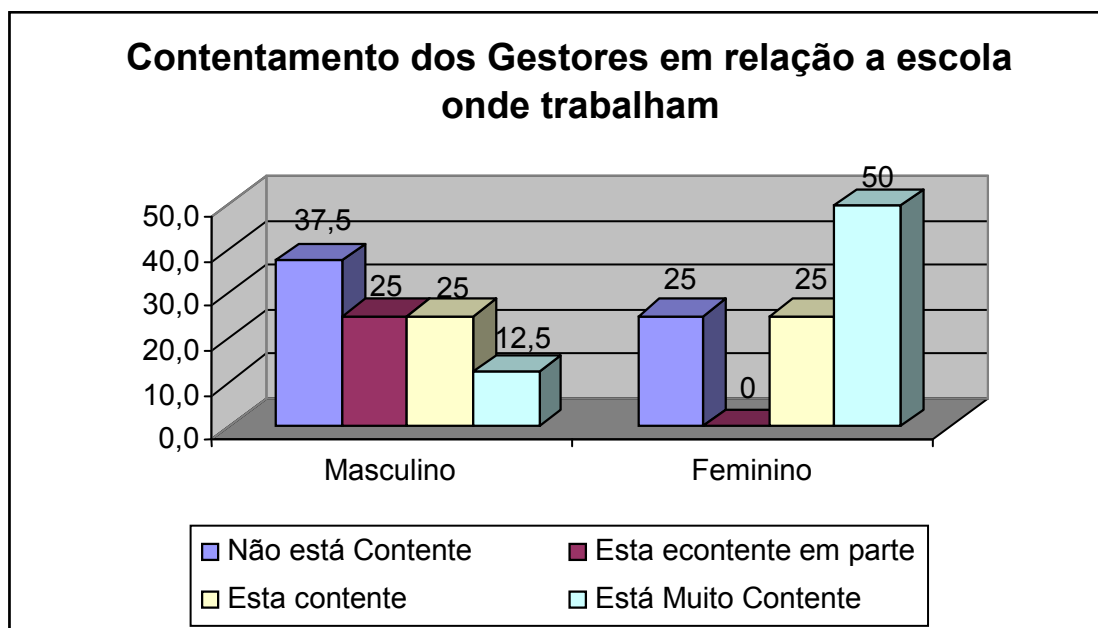


Dos professores inquiridos, perante este gráfico podemos concluir que todos os professores da 1ª e 2ª fase estão conscientes de que os objectivos do plano de actividades têm uma relação com as suas expectativas. 7% Dos inqueridos da 3ª fase disseram que, os objectivos do plano não têm nenhuma relação com as suas expectativas.

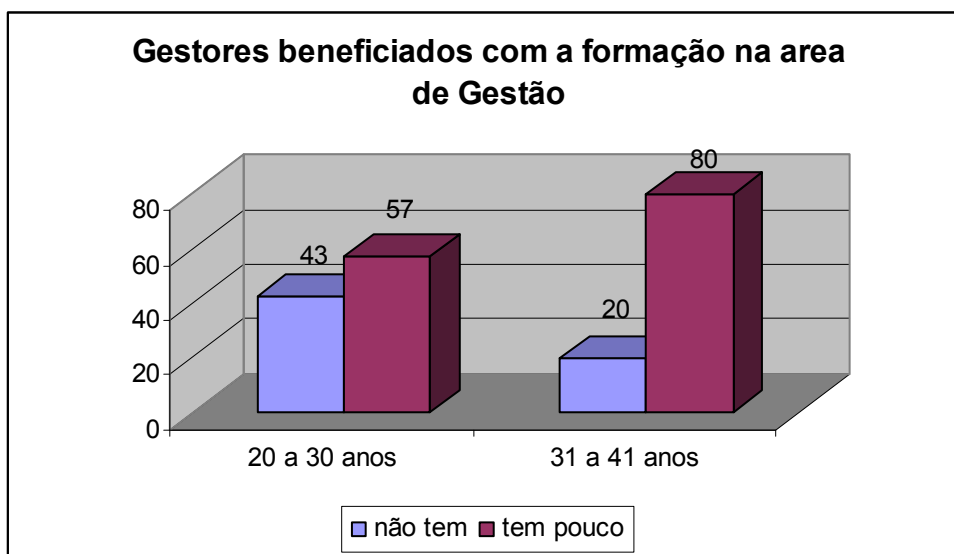
Gráfico nº6: Preocupação dos professores segundo as fases em estimular/fomentar a formação para os valores como respeito mútuo, responsabilidade, cidadania ...



O gráfico 4, ilustra que apenas 4% dos professores da 1ª fase não se preocupam em estimular/fomentar formação para os valores. Esses professores precisam ter um acompanhamento e sensibilização por parte da equipa pedagógica no sentido de junto ultrapassarem este problema.

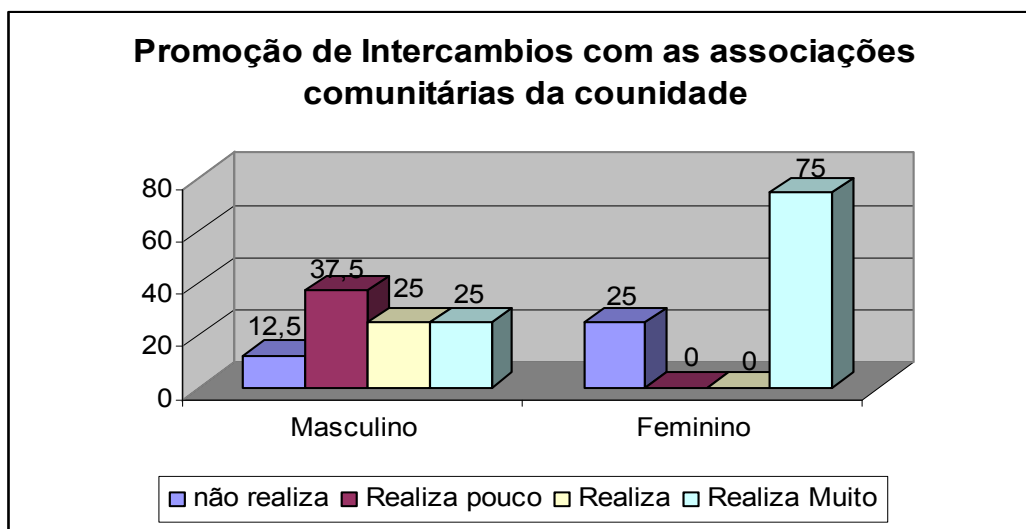
Gráfico nº7: Satisfação dos Gestores em relação à Escola onde trabalham

De acordo com o gráfico 7, respectivamente, 37,5 % e 25% dos gestores do sexo masculino e feminino não estão satisfeitos/contentes de trabalhar nessa escola. O que poderá estar na origem desse descontentamento, por um lado, o facto do gestor não residir naquela localidade, por outro lado o querer trabalhar como professor e não gestor. Desses gestores inqueridos, 25% de ambos os sexos afirmaram que estão contente a trabalhar nessa escola. A diferença pela positiva, vai para os gestores do sexo feminino, 50% disseram que estão muito contente de estar a trabalhar nessas escolas contra 12,2% dos do sexo masculino.

Gráfico nº8: Gestores beneficiados com as formações na área de gestão.

Dos gestores inquiridos nas duas faixas etárias diferentes (20 a 30 anos e 31 a 41 anos), todos eles consideram que têm beneficiado de pouca formação na área de gestão, o que poderá estagnar a gestão dessas escolas. Contudo, os da faixa etária dos 20 a 30 anos estão em condições de desvantagem, isto é 43 % não têm beneficiado nem pouco com nenhuma formação na área de gestão.

Gráfico n°9: Promoção de intercambio com as associações comunitárias da comunidade.



Da leitura a vista desarmada efectuada ao gráfico 9, concluímos que gestores do sexo feminino estão em alta no que concerne a realização das actividades com as associações Comunitárias. Mas também é de salientar que 25 % dessas gestoras não realizam actividades com associações comunitárias, o que pode estar na origem desse problema é a não existência de associações comunitárias nessas localidades onde trabalham essas gestoras. Por outro lado, a maior percentagem, 37,5% dos gestores homens realizam poucas actividades com as associações comunitárias. Nessa linha, surge duas questões importantes que se prendem com: será que os gestores homens desvalorizam a importância que as associações comunitárias têm para com a escola, ou será que não estão motivados para o fazer.

3.2 Entrevistas e Observações

O ensino básico em Santa Cruz passa por inúmeros constrangimentos os quais vêm provocando insuficiências que não têm sido superadas. De acordo com uma observação directa e entrevista efectuada aos intervenientes, tanto directos como indirectos neste concelho, constata-se, os constrangimentos que seguidamente se descrevem:

- i. **A Nível da Delegação**, constata-se a necessidade de quadros capazes de responder às necessidades da educação básica no concelho, nomeadamente na área de estudos e projectos, delegação não dispõe de, pelo menos, um funcionário capaz de elaborar um projecto de grande financiamento a nível internacional ainda mais que se sabe que o concelho tem geminação com vários municípios estrangeiros, Persiste ainda a falta de ligação da Delegação à Internet que ligará o serviço ao mundo globalizado e que permite aos funcionários dessa instituição estarem em sintonia com as informações, contribuindo para a reciclagem e inovação dos funcionários. Também a Delegação não tem uma política definida sobre o acesso dos pobres a ensino básico obrigatório sobretudo nas zonas distantes da Vila aonde está localizada a maior percentagem da população do concelho.
- ii. **A Nível dos professores**, constata-se que o grande problema persiste sobretudo com professores que, após o término da formação não procuram actualizar para poder acompanhar o desenvolvimento e as exigências da educação. Por outro lado, Segundo o Delegado do Ministério da Educação Ensino Superior de Santa Cruz, é bastante preocupante a situação do incumprimento das 4h e30mn de aula sobretudo por parte dos professores estudantes do ISE e do PIAGET, também os professores não reúnem entre si para discutir os seus direitos e propor algo para melhoria da educação.
- iii. **A Nível dos Pólos**, denota-se que maioria dos pólos não dispõe de espaços administrativos, muitas vezes os gestores têm de fazer os trabalhos da escola em casa e não conseguem reunir com um ou outro professor num espaço adequado e numa hora oportuna assim como acontece com os encarregados da educação quando se deslocam para escola para se inteirar de alguns assuntos junto da direcção da escola. Por outro lado, gestores e professores não conseguem encontrar melhor estratégia para levar a comunidade educativa a participar nas actividades da escola e, sobretudo, na conservação dos equipamentos escolares.

- iv. **A Nível dos encarregados da educação**, depreende-se de que os encarregados são na sua maioria mulheres e que grande parte desses encarregados da educação não acompanham a educação dos filhos durante o ano lectivo, nomeadamente não participam nas reuniões quando forem convidados, não procuram saber quem é o professor dos seus filhos afim de se inteirar das informações sobre o aproveitamento escolar dos seus filhos. Esses só querem que no final do ano os seus filhos tenham o resultado positivo.

3.3 ANALISE SWOT

Com base na ascultação dos diversos documentos nessa area e de um diagnostico com aplicação de inquérito/questionários e observações directas é que foi feita esta analise **SWOT**.

Quadro nº5: Análise Swot do Ensino Básico no Concelho de Santa Cruz

<u>Pontos Fortes</u>	<u>Pontos Fracos</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ A igualdade de acesso de ensino básico entre os sexos; ▪ Grande percentagem (80%) de professores com formação; ▪ A existência de manuais para os alunos e guias para os professores; ▪ Delegado empenhado em implementar politica do governo para o sector, no sentido de melhorar a qualidade do ensino no concelho; ▪ Gestoras realizam mais actividades com associações comunitárias do que gestores; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existência 20% de professores sem formação pedagógica; ▪ Dificuldades de aprendizagem das crianças nas áreas de língua portuguesa e matemática; ▪ Fraca integração das crianças com necessidades educativas nas escolas; ▪ Uma percentagem grande de gestores insatisfeito de trabalhar na escola onde estão; ▪ Pequena percentagem de mulheres na gestão das escolas, uma ves que maioria dos professores do ensino básico são do sexo feminino; ▪ Gestores com fraca formação na area de gestão; ▪ Incumprimento das 4 horas e 30 minutos de aula por parte dos professores estudantes; ▪ Falta de espaço administrativo em 14 dos

	<p>19 polos do ensino básico;</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Fraco acompanhamento dos encarregados da educação na educação dos filhos
<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ População bastante jovem;▪ Existencia no concelho de associação dos portadores de deficiências;▪ Existencia de associações comunitárias em quase todas as localidades do concelho;▪ Existencia de Vários documentos nacionais e internacionais sobre educação básica;▪ Consagração na Lei de base e nos Objectivos do Desenvolvimento do Milénio, a obrigatoriedade da escolaridade básica;▪ Orientações da UNESCO para a educação no século XXI;	<p style="text-align: center;"><u>Ameaças</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Alta taxa de desemprego (22,5%);▪ Aumento do preço dos produtos alimentícios e de serviços prestados;▪ Concentração de 70% da população do concelho no meio rural;▪ Grande numero de Pais ausente na educação dos filhos;▪ Aumento de casos de violencia doméstica;

4. MISSÃO DA DELEGAÇÃO

No nº1 do artigo 1º do Decreto – Regulamentar nº4/98, de 27 de Abril, vem explicito que a delegação do Ministério da Educação e Ensino Superior, tem por missão, **assegurar, orientar, coordenar e apoiar aos estabelecimentos do ensino não superior**, para que possam propiciar um ambiente educativo onde prevaleça o respeito, a tolerância e a vontade de juntos construir os aspectos essenciais ao desenvolvimento social no concelho.

5. VISÃO DE FUTURO

- Querem ser reconhecidos pela excelência de desempenho e pela união e criatividade de todos os intervenientes da educação no concelho.
- Querem ser uma instituição voltada para a qualidade no atendimento a todos os que necessitem dos seus serviços e apoio;
- Pretendem uma população consciente do seu compromisso com o desenvolvimento integrado do concelho de Santa Cruz

6. OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

Faz parte deste trabalho os seguintes objectivos estratégicos:

- ⇒ Melhorar a qualidade dos serviços prestado na Delegação aos clientes;
- ⇒ Melhorar o processo de ensino – aprendizagem no ensino básico no Concelho, fazendo reflectir na prática;
- ⇒ Fortalecer a participação da comunidade na tomada de decisões a nível do ensino básico no Concelho;
- ⇒ Melhorar o Atendimento a Crianças com Necessidades Educativas Especiais.

7. METAS ESTRATÉGICAS

Para que os objectivos acima mencionados posam ser atingidos é preciso definir os resultados que se pretendem atingir. Para isso são mencionados:

- ⇒ Promover acções de formação a 100% dos funcionários da secretaria na área de atendimento ao cliente até 2007;
- ⇒ Aumentar de 79,1% para 96% a taxa média de aprovação no ensino básico no Concelho até 2010;
- ⇒ Diminuir de 20% para 12% o número de professores sem formação no ensino básico em Santa Cruz até 2010;

- ⇒ Diminuir de 3,6% para 1,2% o abandono médio no ensino básico no concelho até 2010;
- ⇒ Aumentar em 40% o número de funcionários que participam activamente no processo de acompanhamento do plano estratégico até 2007;
- ⇒ Oferecer a 50% das escolas do Ensino Básico condições de acolhimento às crianças com necessidades educativas especiais até 2010.

8. PLANO DE ACÇÃO

⇒ **Objectivo:** Melhorar o Atendimento a Crianças com Necessidades Educativas Especiais.

Objectivos	Estratégias	Actividades	Resultados Esperados
Adequar as condições físicas das escolas do Ensino Básico às crianças com necessidades educativas especiais.	Desenvolvimento de parcerias com as autarquias e com associações de defesa dos direitos das crianças deficientes; Sensibilização dos Gestores Escolares.	Adaptação das condições de acesso e de permanência dos alunos; Sensibilização das famílias e das autarquias locais; Mobilização de parcerias externas.	50% das escolas do Ensino Básico oferecem condições de acolhimento às crianças com necessidades educativas especiais.
Melhorar o Atendimento às crianças com necessidades educativas especiais.	Introdução nos currículos dos cursos de formação inicial e em exercício, de temáticas ligadas ao Ensino Especial; Mobilização de parcerias internas e externas.	Sensibilização das organizações públicas e privadas; Especialização de professores em Ensino Especial.	50% dos Agentes Educativos recebem capacitação em matéria de Ensino Especial.

CONCLUSÕES/RECOMENDAÇÕES

Dos trabalhos empíricos realizados e leitura de alguns documentos nomeadamente o relatório da Delegação do Ministério da Educação e Ensino Superior no concelho, ano lectivo 2005/06 chega-se a conclusão de que: Por um lado, o líder da educação no concelho (Delegado) tem preocupado para com a satisfação dos clientes tanto interno como externo. Por outro lado conclui-se que, os gestores, professores, e encarregados da educação são considerados como maiores responsáveis pela qualidade do ensino básico no concelho. Dai, recomenda-se a aceitação de novos modelos de gestão, com base em experiências de desenvolvimentos de planos de melhoria pelas escolas que se mostrarem voluntariamente desejosas em melhorar a gestão com a participação da comunidade escolar bem como do alargamento de outras experiências bem sucedidas.

Constata-se a primazia da gestão administrativa e financeira sobre a gestão pedagógica, daí que se recomenda mais atenção a gestão pedagógica.

Recomenda-se também, a implementação de maior rigor no controlo de assiduidade e pontualidade dos professores e a responsabilização dos mesmos dado que grande parte dos professores/estudantes não cumprem as 4h e 30mn de aulas.

Constatam-se casos de reclamações da avaliação do desempenho em que os gestores têm tido dificuldades na justificação da avaliação que atribuem por falta de registos de avaliação continua. Dessas reclamações tem-se constatado falta de suporte na atribuição das classificações aos professores. Recomenda-se, no final de cada trimestre comunicar aos professores dos seus resultados e utilizar esses elementos no processo de avaliação anual de desempenho dos mesmos.

Uma das conclusões importantes tiradas nesse trabalho é que os responsáveis da educação no concelho necessitam de proceder o acompanhamento e avaliação continua do desempenho dos agentes e da unidade de gestão, porque constata-se uma fraca articulação entre gestores e coordenadores no acompanhamento e na avaliação continua dos professores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ANSOFF, H. Igor, **Estratégia Empresarial**, tradução de António Zoratto Sanvicente, Ed. McGraw-Hill, S. Paulo, 1977
2. BARATA, Óscar Soares, **Reformar a Administração Pública: Um Imperativo**, FORUM 2000, ISCSP, 2000
3. CARDOSO, Luís. **Gestão Estratégica: Enfrentar a Mudança**. S/L: IAPMEI, 1992
4. CARIDE, J. A. e VARGAS, G. (2002) **La education como Desarrollo: una Visión estratégica y humanista**. Diálogos, n.º 31-32, vol.3
5. CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. Volume II, Editora Campus, 2002
6. CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação À Administração Geral**. São Paulo, 2000
7. DELORC, Jaques “**A Educação um tesouro a descobrir**” Relatório da comissão de Educação de UNESCO, ASA. Porto. 1996
8. FAZENDEIRO, António, **Manual Técnicas de Planeamento: Curso de Formação de Formadores**, Praia. Agosto de 2004
9. GODET, Michel (1993) “**Manual da Prospectiva Estratégica**” – Da Antecipação à Acção. Publicações Dom Quixote Lisboa;
10. LUNDY, Olive and COWLING, Alan, **Strategic Human Resource Management**, Londres, Routledge, 1996
11. MAMBUQUE, Alberto Jaime, LASSEK, Ricarda, PIRES, Luís e SILVA, Esrael. **Ensino Centrado na Criança**. 2ª Edição. Praia 2006;
12. PIRES, Adelça. **Investir na Criança é garantir o futuro**. INFÂNCIA FELIZ. N.º o. Junho de 2005;
13. VARELA, Bartolomeu. **Manual de Direito Educativo** (apontamento destinados aos alunos do curso de Gestão e Planeamento da Educação). Outubro de 2005;
14. VARELA L. Bartolomeu, **Manual de Planeamento e Gestão de Instituições Educativas**, Dezembro de 2004;

Leis

- Decreto-Regulamentar n° 4/98, de 27 de Abril, **O regulamento do funcionamento das Delegações do Ministério da Educação**
- Lei n°103/III/90, de 29 de Dezembro, na nova redação dada pela Lei n°103/V/99, de 18 de Outubro, **Lei de Base do Sistema Educativo Caboverdiano**
- Constituição da Republica de Cabo Verde de 1992, revista pela Lei Constitucional n° 1/V/99, de 23 de Novembro

Outras Fontes

- **Estratégia e Planeamento na Gestão e Administração Pública: Para uma Teoria da Gestão da Mudança Estratégica**, FORUM 2000, ISCSP, 1995
- **Gestão de Recursos Humanos: Políticas, Objectivos e Estratégias**, Revista FISCÁLIA, n° 11, 1996
- **Conferência Mundial sobre Educação para Todos**. WCEFA. Jomtien, Tailândia. 5 a 9 de Março de 1990
- **Guia de Animação e de Auto Formação em Matéria de Género**, MODULO 3, DGBS-EBIS II, Santa Cruz, Janeiro 2007
- CABO VERDE/MEVRH. Gep. *Estatística do Início do Ano 2004/05*. Praia, 2004
- CABO VERDE. Governo. **Estratégia de Crescimento e Redução da Pobreza**. 2004-2007
- CABO VERDE. Governo, *Plano Nacional de Desenvolvimento*. 2002-2005;
- CABO VERDE. Governo, **Programa do governo (VII Legislatura)**. 2006-2010;
- Instituto Nacional de Estatística. *Censo 2000 – Lugares e Zonas*. Praia, Agosto de 2001;
- CABO VERDE. Governo, **Manual Piloto do Pró-Crescer**. Formação em Exercício do Corpo Docente, 2004;
- CABO VERDE. Governo, **Estatística da Educação**. Janeiro 2004;
- CABO VERDE. Governo, **Lei de Base do Sistema Educativo** n.º 103/III/1990, de 29 de Dezembro, in Suplemento ao B.O. n.º 52;
- CABO VERDE. Governo, *Planeamento Estratégico para Educação*. 2002-2012
- CABO VERDE, Governo. **Grandes Opções do Plano**. 2002-2005;

- UNICEF, MEVRH e Associação dos Municípios de Santo Antão. ***Mesa Redonda sobre a Pequena Infância em Cabo Verde. Ribeira Grande.*** 19 e 20: Novembro 2001;

Anexos

Satisfação e Percepção do (a) Professor (a)

Esta entrevista tem como objectivo recolher informações dos pólos educativos e os respectivos satélites das escolas básicas do concelho de Santa Cruz, na intenção de ter elementos satisfatórios para elaborar o trabalho de fim de curso sob o tema Planeamento Estratégico para Educação Básica no Concelho de Santa Cruz Horizonte 2005-2010.

Perguntas iniciais

Que fase/ classe lecciona? _____

Sexo: M _____ F _____

Idade: _____ Anos

Tempo de serviço na escola: _____ Anos

Tempo de S. nessa Função: _____ Anos

Assinale com um X na coluna que corresponde à resposta que quer dar sabendo que os números têm o seguinte significado: (1) não concordo/não tem; (2) Concordo pouco/tem pouco; (3) concordo/tem mais ou menos; (4) Concordo plenamente/ tem bastante ou elevado.

Perguntas

		1	2	3	4
1	O (a) professor (a) está contente de estar a trabalhar nessa escola				
2	O (a) professor (a) está Satisfeito (a) com o trabalho do(a) gestor (a)				
3	O(a) Gestor (a) tem procurado envolver a todos na elaboração do plano anual das actividades				
4	O professor (a) tem informação dos conteúdos do plano				
5	Consideras que o plano contém objectivos que vai ao encontro das expectativas dos Professores				
6	O professor tem conhecimento da sua representação na comissão de seguimento, avaliação e controlo dos objectivos traçados pela escola				
7	Há uma comunicação fácil entre o gestor e os professores				
8	O professor Conheça bem a sua tarefa				
9	A escola realiza com frequência encontros de convívios dentro e fora da escola				
10	Estais satisfeito (a) com a forma como estão organizados e como se desenvolve o processo de ensino-aprendizagem na escola				
11	Vocês dispõem de materiais e equipamentos adequados que permitem actividades diversificadas na escola e dentro da sala de aula.				
12	Vocês preocupam-se em estimular/fomentar a formação para os valores nomeadamente: Respeito mútuo, responsabilidade, cidadania...				
13	Vocês estimulam a curiosidade e o interesse dos alunos				
14	Os procedimentos referentes à disciplina, à organização e funcionamento da escola são rotineiros e de fácil/rápida aplicação				
15	Há reuniões frequentes com o gestor para analisar assuntos da escola				
16	As reuniões da escola são produtivas				
17	A comunidade tem interessado e participado nas actividades da escola				
18	O trabalho do professor é reconhecido por todos				
19	O professor tem recebido visitas da equipa pedagógica				
20	Algumas vezes o professor tem pedido apoio a equipa				
21	O professor tem recebido apoios pedagógicos quando solicitar				

22	O professor tem frequentado formação de capacitação organizada pela equipa pedagógica				
23	O professor acha que, os programas, os manuais e os guias estão em conformidade com as exigências actual da escolaridade básica gratuita e obrigatória.				
24	A escola dispõe de uma biblioteca que ajuda o professor a ultrapassar as dificuldades encontradas na preparação do plano diário.				
25	A escola tem condições de acolher as crianças com necessidades educativas especiais				
26	O professor foi capacitado em matéria de ensino especial.				
27	A escola preocupa com os alunos carenciados e os que tem necessidade educativa especial				
28	A Escola Faz intercambio com as associações da Comunidade				
29	As crianças recebem refeições quente todos os dias				
30	As crianças carenciadas recebem material escolar				
31	O (a) professor (a) recebeu formação de saúde escolar organizada pela ICASE				
32	A escola convida sempre os pais a participar nas reuniões				
33	Os alunos portadores de deficiências recebem tratamentos especiais da escola				
34	As casas de banho da escola funcionam normalmente				
35	A escola realiza campanha de limpeza na comunidade envolvendo professores, alunos e a comunidade em geral.				

Satisfação e Percepção dos (as) órgãos de Gestão

Esta entrevista tem como objectivo recolher informações dos pólos educativos e os respectivos satélites das escolas básicas do concelho de Santa Cruz, na intenção de ter elementos satisfatórios para elaborar o trabalho de fim de curso sob o tema Planeamento Estratégico para Educação Básica no Concelho de Santa Cruz Horizonte 2005-2010.

Perguntas iniciais

Sexo: M _____ F _____

Idade: _____ Anos

Tempo de serviço na escola: _____ Anos

Tempo de S. nessa Função: _____ Anos

Assinale com um X na coluna que corresponde à resposta que quer dar sabendo que os números têm o seguinte significado: (1) não concordo/não tem; (2) Concordo pouco/tem pouco; (3) concordo/tem mais ou menos; (4) Concordo plenamente/ tem bastante ou elevado.

Perguntas

		1	2	3	4
1	O (a) Gestor (a) está contente de estar a trabalhar nessa escola				
2	O (a) Gestor (a) está Satisfeito (a) com o trabalho do(a) Professor (a) da sua escola				
3	O(a) Gestor (a) tem procurado envolver a todos na elaboração do plano anual das actividades				
4	O (a) gestor (a) tem recebido alguma formação na área de gestão				
5	Consideras que o plano contém objectivos que vai ao encontro das expectativas da escola e de todos os envolventes no sistema de ensino				
6	O (a) gestor (a) tem conhecimento da sua representação na comissão de seguimento, avaliação e controlo dos objectivos traçados pelo serviço desconcentrado do ministério				
7	Há uma comunicação fácil entre o gestor e os professores e o serviço desconcentrado do ministério				
8	Os (as) Professores (as) mostram interessados em participar nas actividades extra curricular				
9	O (a) Gestor (a) promove encontros de convívios dentro e fora da escola				
10	O (a) gestor (a) com a forma como estão organizados e como se desenvolve o processo de ensino-aprendizagem no Concelho				
11	A escola dispõe de materiais e equipamentos adequados que permitem actividades diversificadas na escola e dentro da sala de aula.				
12	O (a) Gestor (a) preocupa-se em estimular/fomentar palestras com os professores para valores nomeadamente: Respeito mútuo, responsabilidade, pontualidade...				
13					
14	Os procedimentos referentes à disciplina, à organização e funcionamento da escola são rotineiros e de fácil/rápida aplicação				
15	O (a) gestor (a) realiza com frequência reuniões com professores (as) para analisar assuntos de interesse da escola				
16	As reuniões da escola são produtivas				
17	A escola é capaz de atingir resultados superiores com os mesmos ou menos recursos				
18	O (a) gestor (a) tem dificuldade em elaborar projectos para financiamento				
19	O (a) gestor (a) tem frequentado formação de elaboração de projectos				
20	A escola tem mobilizado parcerias para financiamento dos projectos da escola				
21	A escola tem algumas escolas amigas fora do país				

22	A escola recebeu visitas de representantes das escolas amigas				
23	O (a) Gestor (a) acha que, os programas, os manuais e os guias estão em conformidade com as exigências actual da escolaridade básica gratuita e obrigatória.				
24	A escola dispõe de uma biblioteca que ajuda o professor a ultrapassar as dificuldades encontradas na preparação do plano diário.				
25	A escola tem condições de acolher as crianças com necessidades educativas especiais				
26	Alunos carenciados da escola recebem apoios da Bornefonden.				
27	O (a) Gestor (a) participa no intercâmbio de Troca de experiência com outros (as) Gestores (as)				
28	O (a) Gestor (a) promove intercâmbios com as associações da Comunidade				
29	As crianças recebem refeições quente todos os dias				
30	As crianças carenciadas recebem material escolar				
31	Os (as) professores (as) da escola beneficiaram da formação de saúde escolar organizada pela ICASE				
32	A escola dispõe de placa desportiva				
33	A escola dispõe de sanitários a funcionar				
34	Os (as) professores (as) da escola são formados				
35	Os (as) professores (as) da escola estão em formação				
36	A escola dispõe de novas tecnologias de informação nomeadamente: computador e telefone				
37	O serviço desconcentrado do ministério no concelho reconhece oficialmente o trabalho dos funcionários da escola por meios de cerimónias e prémios				
38	Os responsáveis de Saúde realizam palestra/com professores (as) e alunos (as) para tratar de temas relacionada com saúde escolar				
39	Os (as) professores (as) encaminham alunos (as) para o posto de saúde quando detectarem sintomas de doenças				
40	A escola tem horto escolar				

Satisfação e Percepção dos (a) Funcionários (as) da delegação

Esta entrevista tem como objectivo recolher informações dos pólos educativos e os respectivos satélites das escolas básicas do concelho de Santa Cruz, na intenção de ter elementos satisfatórios para elaborar o trabalho de fim de curso sob o tema Planeamento Estratégico para Educação Básica no Concelho de Santa Cruz Horizonte 2005-2010.

Perguntas iniciais

Sexo: M _____ F _____

Idade: _____ Anos

Tempo de S. nessa Função: _____ Anos

Assinale com um X na coluna que corresponde à resposta que quer dar sabendo que os números têm o seguinte significado: (1) não concordo/não tem; (2) Concordo pouco/tem pouco; (3) concordo/tem mais ou menos; (4) Concordo plenamente/ tem bastante ou elevado.

Perguntas		1	2	3	4
1	Os professores do ensino básico são formados				
2	A capacidade das infra-estruturas escolar consegue atender as demandas da educação básica no concelho				
3	O sistema tem salas cedidas ou alugadas				
4	O regime de tresdobramento ainda funciona no ensino básico				
5	Consideras que o plano contém objectivos que vai ao encontro das expectativas dos funcionários				
6	O funcionário tem conhecimento da sua representação na comissão de seguimento, avaliação e controlo dos objectivos traçados pelo serviço				
7	Há um fácil contacto entre funcionários do Ministério, dentro e fora do concelho.				
8	O delegado Conhece bem a sua tarefa				
9	O delegado proporciona ambiente para o trabalho dos funcionários				
10	O funcionário está satisfeito (a) com a forma como estão organizados e como se desenvolve o processo de ensino-aprendizagem no concelho				
11	A delegação dispõe de materiais e equipamentos adequados que permitem actividades diversificadas na delegação.				
12	O delegado preocupa-se em estimular/fomentar a formação para os valores nomeadamente: Respeito mútuo, responsabilidade, pontualidade...				
13	O funcionário tem participado nas formações de reciclagem				
14	O funcionário tem pedido apoio a outro funcionário para ultrapassar as dificuldades encontradas				
15	Há reuniões com os funcionários para analisar assuntos das diversas áreas				
16	As reuniões da delegação são produtivas				
17	Os funcionários têm participado nas actividades desenvolvidas pela delegação				
18	O trabalho do funcionário é reconhecido por todos				

Satisfação e Percepção dos (as) encarregados (as) da Educação

Esta entrevista tem como objectivo recolher informações a subsistema do Ensino básico em Santa Cruz, e tentar construir objectivos estratégicos a partir das opiniões dos actores.

Perguntas iniciais

Sexo: M _____ F _____

Idade: _____ Anos

Assinale com um X no espaço que corresponde à resposta que quer dar.

1.A comunidade tem interessado e participado nas actividades da escola Sim _____ Não _____

2.Há reuniões frequentes com o gestor para analisar assuntos da escola Sim _____ Não _____

3.Há reuniões frequentes com o professor para tratar de assuntos dos filhos Sim _____ Não _____

4.Qual a disciplina que o seu filho dis que gosta.

Matemática _____ Língua Portuguesa _____ Ciências Integrada _____ Não Sabes _____

5.A Escola Faz intercambio com as associações da Comunidade Sim _____ Não _____

6.A escola convida sempre os pais a participar nas reuniões Sim _____ Não _____

7.A escola realiza campanha de limpeza na comunidade envolvendo professores, alunos e a comunidade em geral.

Sim _____ Não _____

8.A comunidade prima pela segurança dos materiais da escola e conservação da mesma. Sim _____ Não _____

Satisfação e Percepção do Representante da Câmara Municipal

Esta entrevista tem como objectivo recolher informações a subsistema do Ensino básico em Santa Cruz, e tentar construir objectivos estratégicos a partir das opiniões dos actores.

Perguntas iniciais

Sexo: M _____ F _____

Idade: _____ Anos

Tempo de S. nessa Função: _____ Anos

Assinale com um X no espaço que corresponde à resposta que quer dar.

1.A Câmara está satisfeita com a evolução do E B no concelho. Sim _____ Não _____

2.A Câmara tem procurado parcerias com as câmaras estrangeiras na área da educação ao nível do ensino Básico

3.O (a) responsável (a) da câmara tem alguma formação na área de cooperação. Sim _____ Não _____

4.O (a) Responsável da Câmara dispõe de informações do ensino básico no concelho. Sim _____ Não _____

5.Câmara tem políticas claras para fazer integrar os pobres no sistema dado que as crianças das famílias pobres representam o maior número de abandono escolar³⁴

³⁴ Inquérito realizado pela delegação ano lectivo 2005/06 no sentido de seleccionar estratégias para diminuir o abandono escolar

Quadro 6: Projecção da População de 6-11anos em Santa Cruz até 2010

Anos	Ambos Sexos Efectivos	Total	Masculino Efectivos	%	Feminino Efectivos	%
2000	7.182	100	3.637	50,6	3.545	49,4
2005	6.757	100	3.442	50,9	3.315	49,1
2010	6.834	100	3.509	51,3	3.325	48,7

Fonte: INE**Quadro 7:** Salas de aula em funcionamento ano lectivo 2004/05.

Salas	Área/Dimensão (m2)				Cons. das Salas			Cons. Dos equip.			Total/salas
	=30m2	31 ^a 50m2	51 ^a 70m2	<70m2	Bom	Razoável	Mau	Bom	Razoável	Mau	
Estado	5	66	78	0	64	79	6	37	67	5	149
Cedidas	4	3	0	0	1	5	1	1	4	0	7
Alugadas	1	2	0	0	0	1	2	0	1	0	3
Total	10	71	78	0	65	85	9	38	72	5	159

Fonte: Delegação do MEES de Santa Cruz

Quadro 8: Outros Espaços do Ensino Básico em Santa Cruz

Espaços Específicos	N.º
Direcção/Gestão	15
Secretaria	5
Biblioteca	2
Sala de Professores	2
Armazém/Dispensa	25
Cantina	5
Papelaria	1
Cozinha	28
Sanitários	40
Placa desportiva	3
Outros espaços	1

Fonte: Delegação do MEES de Santa Cruz

Quadro nº9: Alunos matriculados por sexo e ano de estudo no ensino básico em Santa Cruz nos anos lectivos 2000/01 e 2004/05

Classe	2000/01			2004/05		
	Feminino	Masculino	Total	Feminino	Masculino	Total
1ºAno	676	636	1312	512	565	1077
2º Ano	753	929	1682	637	788	1425
3ºAno	631	677	1308	677	698	1375
4ºAno	820	817	1637	677	741	1418
5ºAno	565	537	1102	652	680	1332
6ºAno	565	620	1185	575	550	1125
Total	4010	4216	8226	3730	4022	7752

Quadro nº 10: Índice do Desenvolvimento Humano segundo o Relatório do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento de 2005

Desenvolvimento Humano elevado (países desenvolvidos)		Desenvolvimento Humano médio (países de desenvolvimento médio PDM)		Desenvolvimento Humano fraco (países menos avançados -PMA)	
Nº Ordem	País	Nº Ordem	País	Nº Ordem	País
(1)	<u>Noruega</u>	(52)	Cuba	(140)	<u>Timor Leste</u>
(2)	Islândia	(53)	México	(141)	Camarões
(3)	Austrália	(62)	Rússia	(142)	Paquistão
(4)	Luxemburgo	(63)	<u>Brasil</u>		
(5)	Canadá	(64)	Roménia		
		(64)	Ilhas Maurícias		
		(67)	Suriname		
(10)	Estados Unidos	(68)	Venezuela		
(15)	Inglaterra	(75)	Samoa		
(18)	N. Zelândia	(88)	Paraguai		
(22)	Israel	(92)	Tunísia		
(23)	Hong-Kong	(105)	<u>Cabo Verde</u>		
(25)	Singapura	(108)	Argélia		
(27)	<u>Portugal</u>	(126)	<u>São Tomé e Príncipe</u>		
(28)	Coreia do Sul	(127)	Índia	(160)	<u>Angola</u>
(29)	Barbados			(168)	<u>Moçambique</u>
(34)	Argentina			(172)	<u>Guiné-bissau</u>
(35)	Ilhas Seicheles				
(37)	Chile				
(43)	Chile				
(45)	Costa Rica				
(46)	Uruguai			(177)	<u>Nigéria</u>

Quadro nº11: Indicadores de Rendimento no ensino básico em Santa Cruz ano lectivo 2004/05.

		1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano	6º ano	Média
taxa	Promoção	104,8%	68,0%	73,9%	72,3%	80,3%	75,0%	79,1%
	Repetência	2,3%	21,8%	27,4%	23,1%	14,6%	15,1%	17,4%
	Abandono	-7,1%	10,2%	-1,3%	4,6%	5,1%	9,9%	3,6%